

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (ylempi AMK)

2011

Heidi Tuimala

MATKAILUYRITYKSEN KILPAILUKYVYN LISÄÄMINEN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Heidi Tuimala

MATKAILUYRITYKSEN KILPAILUKYVYN LISÄÄMINEN

Kilpailussa menestyminen edellyttää toimivaa kilpailustrategiaa. Analyyttisen tutkimuksen avulla yritys etsii omat vahvuutensa, joilla se erottautuu kilpailijoistaan. Näiden erottavien ominaisuuksien, kilpailuetujen, pohjalle yritys rakentaa kilpailustrategiansa. Kilpailukyvyllä tarkoitetaan yleensä yrityksen suorituskkyä suhteessa kilpailijoihin. Muutokset kilpailutilanteessa tai markkinoilla edellyttävät aina kilpailustrategian uudelleenarviointia. Kilpailijoiden lisäksi yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat asiakkaat ja toimintaympäristö. Kilpailukyvyn edistämiseksi tietoa on keräämisen lisäksi osattava hyödyntää oikealla tavalla ja yrityksen on oltava liiketoiminnassaan uudistumiskykyinen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu liiketaloustieteen strategiamalleihin, matkailualalla tehtyihin tutkimuksiin ja matkailustrategioihin sekä kilpailukykyä, kilpailuetuja ja menestystekijöitä käsittelevään kirjallisuuteen. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jossa etsittiin case-yrityksen kilpailuetuja. Tavoitteena on parantaa case-yrityksen kilpailukykyä. Tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimustulokset ovat tiukasti sidoksissa case-yritykseen, eivätkä siitä syystä ole yleistettävissä.

Opinnäytetyön tuloksena voidaan todeta, että case-yrityksen tulee menestyäkseen erottua niistä kilpailijoista joihin sitä ensisijaisesti verrataan. Näin ollen tuotteiden ja palveluiden erilaistaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailueduista. Erilaistaminen perustuu asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja odotusten toteuttamiseen, toisin sanoen case-yrityksen toiminnan tulee olla asiakaslähtöistä. Case-yritys voi erottautua kilpailijoistaan myös yritysmuotonsa, perheyrittäjyyden, ja arvojen kautta. Tulevaisuudessa etenkin turvallisuus- ja ympäristöarvot tulevat korostumaan.

Verkostoituminen, tehokas operatiivinen toiminta ja osaava henkilöstö ovat avaintekijöitä matkailuyrityksen kilpailukyvyn muodostumisessa. Kilpailussa menestyminen edellyttää jatkuvaa uudistumiskykyä ja ympäristön seurantaa. Markkinoilla tapahtuviin muutoksiin on pystyttävä reagoimaan nopeasti ja toimintaa tulee voida muuttaa tarpeen vaatiessa. Yritykset, jotka nopeimmin sopeutuvat ympäristön muutoksiin, ovatkin yleensä kilpailukykyisimpiä.

ASIASANAT:

kilpailukyky, kilpailuetu, strategia, menestystekijät, matkailu, kehittäminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Hospitality Management | Master of Hospitality Management

April 2011 | 70 + 2 appendices

Instructor Eija Koivisto

Heidi Tuimala

RAISING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE IN TOURISM BUSINESS

To be successful in competition, an enterprise needs a good competitive strategy. Through analytical study, it is possible for the company to define its strengths, which are different from those of the competitors. The enterprise builds its competitive strategy on its competitive advantages. Competitiveness of an enterprise lies on its efficiency compared with its competitors. Changes in competition, customer behavior or in the market always require a reassessment of the competitive strategy. To increase competitiveness, gathered information must be used in the right way and the company must be able to renew its business.

The present master's thesis is a qualitative research, based on literature of business economics, strategic models and researches made in the field of tourism business. It is also a case study of an enterprise in tourism business. The purpose of the present thesis was to find competition advantages for the enterprise.

The results of this study are strictly connected to the case enterprise. The study shows that the enterprise, its products and services, should be different from its competitors. Customer oriented approach at all levels of the operations is an important part of the company's differentiation strategy. The enterprise can also differentiate itself through its values or by staying independent and family-owned. In the future, safety and environmental issues are going to be important values in tourism business.

Co-operation, efficient operations and skilled staff are the key factors in raising the competitiveness. Success also requires constant renewal and monitoring of the environment. Changes in the market demand quick actions. Enterprises that can adjust their operations swiftly, are usually the most competitive ones in the market.

KEYWORDS:

competitiveness, competitive advantage, strategy, success, tourism, development

SISÄLTÖ

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 1.1 Matkailu elinkeinona | 6 |
| 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma | 7 |
| 1.3 Aineiston hankinta, työn eteneminen ja rajaukset | 8 |
| 1.4 Tutkimusmenetelmä | 9 |
| 1.5 Opinnäytetyön rakenne | 11 |
| 1.6 Case-yrityksen esittely | 12 |
| 2 MATKAILUN TOIMINTAYMPÄRISTÖ | 15 |
| 2.1 Suomen matkailustrategia | 16 |
| 2.2 Varsinais-Suomi matkailualueena | 19 |
| 2.3 Matkailukohteiden menestykseen vaikuttavia tekijöitä | 20 |
| 2.4 Matkailualan tulevaisuuden näkymiä | 23 |
| 3 KILPAILUSTRATEGIAN VALINNAN VAIKUTUKSET YRITYKSELLE | 26 |
| 3.1 Määritelmiä | 26 |
| 3.2 Porterin viiden kilpailuvoiman malli ja perusstrategiat | 28 |
| 3.3 Treacyn & Wierseman strategiamallit | 31 |
| 3.4 Asiakaspalvelulähtöinen strategiamalli | 32 |
| 3.5 Muita strategiamalleja | 34 |
| 3.6 Kilpailustrategian valinta | 35 |
| 4 MATKAILUYRITYKSEN MENESTYMINEN KILPAILUSSA | 37 |
| 4.1 Case-yrityksen kilpailijat | 38 |
| 4.2 Asiakkaat ja case-yrityksen asiakastyytyväisyys 2010 | 40 |
| 4.3 Matkailukohteen saavutettavuus ja tavoitettavuus | 47 |
| 4.4 Henkilöstön merkitys palveluyrityksessä | 49 |
| 4.5 Yrityksen tuotteet ja palvelut | 50 |
| 4.6 Matkailutuotteen hinnan määrittäminen | 52 |
| 4.7 Yhteistyön ja verkottumisen merkitys | 53 |
| 4.8 Matkailuyritysten toimintatavat | 55 |
| 4.9 Yhteenvetoanalyysi | 57 |
| 4.10 Strategisten valintojen tekeminen | 59 |
| 5 YHTEENVETO | 63 |
| LÄHTEET | 67 |

LIITTEET

| | |
|---|----|
| Liite1. Suomen matkailustrategia | 71 |
| Liite 2. Asiakastyytyväisyys 2010 -kyselylomake | 72 |

KUVAT

| | |
|---|----|
| Kuva 1: Käyntikohteiden kävijämäärät 2010 | 23 |
|---|----|

KUVIOT

| | |
|---------------------------------------|----|
| Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne | 12 |
| Kuvio 2. Porterin kilpailukenttämalli | 29 |
| Kuvio 3. Perusstrategiat | 30 |
| Kuvio 4. Kilpailuedun osatekijät | 35 |
| Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma | 42 |
| Kuvio 6. Seurueen koko | 43 |
| Kuvio 7. Seurueen lasten iät | 43 |
| Kuvio 8. Vastaajien asuinlääni | 44 |
| Kuvio 9. Tiedonhankintalähde | 45 |
| Kuvio 10. Arviot palveluista | 46 |

TAULUKOT

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Case-yrityksen kilpailukyvyn yhteenvedoanalyysi | 59 |
|---|----|

1 JOHDANTO

1.1 Matkailu elinkeinona

Matkailun osuus Suomen BKT:sta on noin 2,4 prosenttia. Matkailun kokonaiskulutus Suomessa oli 2007 noin 11 miljardia, joista ulkomaisten kulutus oli 3,1 miljardia euroa. Kysynnän käänne laskusuuntaan tapahtui samaan aikaan maailman markkinoiden kanssa 2008. Konkreettisesti vaikutukset alkoivat näkyä 2009. (Harju-Autti 2009b, 11)

Joulukuussa 2010 julkaistun matkailun toimialaraportin mukaan alan odotukset ovat vuoden aikana parantuneet ja kotimainen kysyntä on ollut taas positiivista, mutta rahankäyttö nihkeää. Toimialan tila on kuitenkin yllättävän hyvä verrattuna moniin muihin toimialoihin, koska yritykset ovat sopeuttaneet toimintaansa kysyntätilanteeseen. Majoitusvuorokausien määrä on jo lähtenyt nousuun. Ulkomainen kysyntä on edelleen vähäisempää kuin ennen taloudellista taantumaa, mutta kotimainen kysyntä paikkaa tätä vajetta.

Suomalaisen matkailuelinkeinon perusta on kotimaisessa kysynnässä. Kuitenkin alan kehittymisen perusta, kasvu ja lisäarvo haetaan ulkomailta, ulkomaisesta matkailutulosta ja kotimaista matkailua parempikatteisesta kysynnästä. Ulkomaisen kysynnän kehitykseen voidaan vaikuttaa lähinnä vapaa-ajan matkailutarjonnalla. (Harju-Autti 2010, 21)

Kuten viime vuosina on jo useasti ehditty todeta, matkailuala on hyvin herkkä ympäristön muutoksille. Lainsäädäntö, luonnonilmiöt, terrosismi ja jopa sää saattavat vaikuttaa suuresti yrityksen menestymiseen. Kaikkeen ei voida ennakolta varautua ja siksi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin nopeiten sopeutuvat yritykset pärjäävätkin yleensä kilpailutilanteessa parhaiten.

Matkailun toimialalla teknologian hyödyntäminen on vielä vähäistä ja vierasta. Asiakkaan kannalta teknologiset ratkaisut eivät ole matkailupalveluissa niinkään oleellista. Teknologia palvelee ensisijassa yritystoiminnan käytäntöjä eli tuottaa taloudellisuutta ja tehokkuutta. Asiakkaalle tärkeintä on palvelujen laadukkuus,

sujuvuus ja henkilökohtaisuus. Myöskään innovaatioiden systemaattinen tuotanto ei ole vielä kovin yleistä. Enemmänkin keskitytään olemassa olevien komponenttien yhdistelyyn eli paketointiin tuotekehityksen nimissä. Palveluinnovaatioiden suojaaminen on täysin vierasta toimialalla. Siten tuotteita ja innovaatioita on helppo kopioida, koska palvelut ovat useimmiten täysin aineettomia. (Harju-Autti 2010, 30)

Matkustuksen aiheuttamat hiilidioksidipäästöt ja energiankulutus voivat vaikuttaa matkailijan valintoihin. Hiilijalanjäljet ovat keskustelun ydinaiheita ja muun muassa lentämisen vaikutuksista puhutaan. Kestävä matkailu on noussut erittäin vahvasti matkailusta käytävään keskusteluun. (Harju-Autti 2010, 33) Toimialan yritykset ovat mieltäneet ympäristökysymykset tärkeiksi. Alalla on haluttu luoda asiakkaalle mielikuva luontoa säästävästä matkailuelinkeinosta. Ympäristöasioiden toteuttaminen toi tullessaan myös kustannussäästöjä mm. energian ja vedenkulutuksessa. (Harju-Autti 2010, 33)

Yhteiskuntavastuu on vielä toimialalla melko uusi asia, vaikka sen merkitys kaiken kokoisten yritysten kilpailukyvyllä on voimakkaasti kasvussa. Matkailun pk-toimijoille on kuitenkin olemassa yhteiskuntavastuun avaintunnusluvut ja -tiedot kansainvälistä Global Reporting Initiative (GRI) –ohjeistoa soveltaen. (Harju-Autti 2010, 34)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä pohditaan kilpailukykyä matkailuyrityksen näkökulmasta ja samalla etsitään matkailualalla toimivan case-yrityksen kilpailuetuja.

Kilpailukykyyn ja -strategioihin liittyvää kirjallisuutta on runsaasti. Opinnäytetyössä keskitytään liiketaloustieteen tunnetuimpiin strategiamalleihin sekä pohditaan niiden sopimista case-yritykselle. Matkailualalla tehtyihin tutkimuksiin pohjautuen myös nimetään yleisimpiä alan yritysten kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä. Tehtyjen havaintojen perusteella valitaan case-yrityksen kilpailuedut ja tehdään kehittämis ehdotuksia case-yrityksen kilpailukyvyn parantamiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole luoda case-yritykselle

kilpailustrategiaa, vaan koota tietoa case-yrityksen asiakkaista, kilpailijoista ja toimintaympäristöstä case-yrityksen johdon tekemän strategiayön tueksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten matkailuyrityksen kilpailukykyä voidaan lisätä?
- Mitkä ovat case-yrityksen kilpailuedut?

1.3 Aineiston hankinta, työn eteneminen ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä aineistoa on kerätty seuraavin tavoin:

- Työryhmätyöskentely case-yrityksessä ja keskustelut omistajien ja henkilökunnan kanssa
- Havainnointi: case-yritys, kilpailijat, toimintaympäristö
- Kysely: asiakastyytyväisyyskysely case-yrityksen asiakkaille
- Kirjallisuus, Internet, tiedotusvälineet

Tarve tutkimukselle perustuu kolmeen tekijään:

1. Maailmanlaajuinen taloudellinen taantuma on vaikuttanut matkailuyritysten kannattavuuteen.
2. Case-yrityksen kilpailutilanne on muuttunut uusien kohteiden myötä.
3. Case-yrityksessä on käynnissä sukupolvenvaihdos. Muutos edellyttää strategian uudelleenarviointia.

Alkuvuonna 2010 case-yrityksessä suunniteltiin yrityksen pääsesonkia, kesää. Suunnittelupalavereissa nousi myös esille myös tarve kehittää yrityksen asiakaspalautejärjestelmää, ja sitä kautta saada asiakkaat mukaan yrityksen kehittämistyöhön. Tästä syntyi ajatus opinnäytetyöstä. Työn teoreettinen viitekehys tarkentui vielä opinnäytetyöseminaarissa syksyllä 2010.

Keväällä 2010 yrityksessä perustettiin työryhmä, jonka tarkoituksena oli laatia asiakastyytyväisyyskysely. Työryhmän pohdintojen perusteella laadittiin kyselylomake, joka oli hyväksymisen ja testauksen jälkeen jaossa yrityksessä kesäkaudella 2010.

Opinnäytetyön case-yritys on varsinaissuomalainen perhematkailuyritys. Case-yritykselle ei löydy Suomesta kilpailijaa jonka tuotteet ja palvelut vastaisivat täysin sen tarjoamia tuotteita ja palveluja. Näkökulmasta riippuen kilpailijoina voidaan pitää Suomen eläintarhoja tai -puistoja, puuhapuistoja tai muita varsinaissuomalaisia perhematkailukohteita. Kesällä 2010 tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan suurin osa case-yrityksen asiakkaista tulee lähialueilta. Tämän perusteella kilpailijoina huomioitiin ainoastaan lähialueen merkittävimmät perhematkailukohteet. Tässä työssä case-yritystä ja sen kilpailijoita tarkastellaan kesäkohteina ja ulkopuolella rajataan mm. ryhmät, joille tarjottavat palvelut ja hinnat poikkeavat pääsesongin tuotteista ja palveluista. Työssä ei myöskään käsitellä yritysten tarjoamia tilauspalveluja, eikä muita erityispalveluja.

Tarkastelun ulkopuolelle rajataan taloudelliset tunnusluvut ja muut yrityksen yksityiskohtaiset tiedot.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tämän työn tutkimusote on empiirinen (kokemusperäinen) eli 'tutkija ratkaisee tutkimusongelmansa keräämänsä tai muutoin samansa tutkimusaineiston pohjalta' (Järventausta, Moisala & Toivakka 1999, 19).

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Laadullisiksi nimitetyt tutkimukset rakentuvat:

1. Aiemmista, tutkittavasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista ja muotoilluista teorioista.
2. Empiirisistä aineistoista (suurimmaksi osaksi tekstimuotoisia tai sellaisiksi muutettuja aineistoja).
3. Tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä.

(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, joka analysoi aidossa elämäntilanteessa olevaa kohdetta silloin, kun rajat kohteen ja tilannetekijöiden

kesken eivät ole selkeät, ja jossa käytetään monipuolista aineistoa (Likitalo & Rissanen 1998, 57).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (1997, 164) mukaan:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
2. Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Perusteluna tälle on näkemys, että ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Apuna täydentävän tiedon hankinnassa monet tutkijat käyttävät myös lomakkeita ja testejä.
3. Käytetään induktiivista analyysiä. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä mikä on tärkeää, ei määrää tutkija.
4. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti.
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaan.

Metsämuurosen (2000, 14) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu erityisen hyvin tutkimukseen silloin, kun

1. ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta
2. ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista
3. halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi, tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä
4. halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla

Tapaustutkija etsii Staken (1994) mukaan toisaalta sitä, mikä on yhteistä ja toisaalta mikä on erityistä ja uniikkia tapauksessa. Ongelmallinen kysymys liittyy tapausten yleistettävyyteen. Yleisesti ottaen tapaus ei ole yleistettävissä. (Metsämuuronen 2000, 18)

Opinnäytetyön pääpaino on kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta se sisältää myös pienimuotoisen kyselytutkimuksen, jossa tutkittiin case-yrityksen asiakastytyvyyttä kesällä 2010.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä kappaleesta (kuvio 1). Johdannossa käydään läpi tutkimuksen toteutus käytännössä ja ajallisesti sekä esitellään tutkimustavan valinta ja käytetyt aineistonkeruumenetelmät. Johdannossa myös käydään läpi lyhyesti matkailutoimialan tämänhetkinen tilanne ja tutustutaan case-yritykseen.

Toisessa luvussa tutustutaan matkailun kotimaanmarkkinoihin, strategialinjauksiin ja tulevaisuudennäkymiin. Case-yritys toimii Varsinais-Suomessa, joten luvussa esitellään myös alueelliset näkymät ja Varsinais-Suomen matkailustrategia.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys eli strategiamallit esitellään kolmannessa luvussa. Strategiatutkimus on tutkimusalana varsin nuori. Tutkimuksen

pääpaino on ollut liiketaloustieteessä, ja muun muassa matkailualalla kilpailukyyn tutkimus on ollut varsin vähäistä.

Neljännessä luvussa pohditaan mitkä tekijät vaikuttavat matkailuyrityksen menestymiseen kilpailussa. Samalla etsitään case-yrityksen kilpailuetuja. Yksittäisen yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat asiakkaat, kilpailijat ja toimiala. Kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät eivät ole yleistettävissä, vaan ne on tapauskohtaisesti tutkittava kunkin yrityksen kohdalle erikseen.

Viimeisessä luvussa tehdään loppupäätelmät ja arvioidaan saatujen tulosten luotettavuutta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

1.6 Case-yrityksen esittely

Zoolandia Oy perustettiin Liedon asemalle Varsinais-Suomeen vuonna 1984. Zoolandia Oy oli eläintarha ja huvipuisto, joka ajautui konkurssiin vuonna 1995.

Eläinmaa Zoolandia Oy perustettiin 1995, ja se osti konkurssipesältä Zoolandian liiketoiminnan 17.10.1995. Kaupassa Eläinmaa Zoolandian Oy:n omistukseen siirtyivät rakennukset ja eläimet, mutta ei huvipuistotoimintaa.

Ensimmäisten vuosien aikana yrityksessä tehtiin mittavia korjaus- ja remontti-investointeja sekä uusininvestointeja puuhapuistotoimintaan. Vuonna 1997 avattiin yrityksen yhteyteen puutarhatalo Zoo-Garden ja samalla myös eläintarhan toimintakautta laajennettiin ympärivuotiseksi.

Vuonna 2000 Liedon kunnalta vuokrattiin lisämaata eläintarhan laajennukseen ja 2001 otettiin Makasiinisali juhla- ja tilauspalvelukäyttöön. Vuonna 2002 omistajapariskunnan tyttäret tulivat mukaan toimintaan ostamalla yrityksen osakkeita.

Tänä päivänä Eläinmaa Zoolandia Oy (josta myöhemmin käytetään lyhennettä Zoolandia) on Liedossa toimiva perheyritys, jonka koko osakekannan omistaa omistajapariskunta ja heidän kaksi tyttärtään. Yritys toimii matkailualalla ja sen tarjoamia palveluja ovat eläintarha- ja puuhapuisto, hostel, leirintäalue, ravintola- ja kahvilapalvelut, lahjatarvike- ja lelumyymälä sekä juhla- ja kokouspalvelut.

Yritys sijaitsee Liedossa, Turku-Tampere moottoritien varrella. Matkaa Turkuun on alle 20 km ja liikenneyhteydet ovat hyvät. Lentokentälle on matkaa 15 km ja rautatieasemalle noin 20 km. Linja-autoliikenne on arkipäivien osalta kohtuullinen, viikonloppujen osalta huono.

Zoolandiassa työskentelee vakituisesti syksyllä 2010 omistajien lisäksi 3 työntekijää. Kesäsesongin ajaksi palkataan 25-30 kausityöntekijää. Lisäksi yritys tarjoaa ympärivuotisesti harjoittelupaikkoja eläintenhoitoon opiskelijoille, ja on osallistunut myös alan koulutusten suunnitteluun. Zoolandia on nuorille merkittävä kesätyönantaja alueellaan ja vuosittain työhakemuksia tulee satoja.

Zoolandian pääkohderyhmä ovat lapsiperheet, päiväkotit ja koululaisryhmät sekä tilauspalveluissa yritys- ja yksityishenkilöt. Zoolandia on ensisijaisesti perhematkailukohde, jossa puuhapuiston toiminta on suunnattu erityisesti 0-12-vuotiaille lapsille. Puuhapuistossa on mm. pomppulinnoja, mönkijöitä, sähköautoja, karuselleja, lasten huvipuistolaitteita, vesileikkipaikka, liukumäkiä ja trampoliineja.

Yrityksen toiminta painottuu kesään, koulujen loma-aikaan. Muina vuodenaikoina yritys on avoinna ryhmille tilauksesta. Talvikaudella yrityksen tarjoamia palveluja ovat mm. retket eläintarhaan ja sisäleikkipaikkoihin, lasten syntymäpäiväjuhlat ja juhla- ja kokouspalvelut. Zoolandiassa on 120 hengen juhlasali, 50-paikkainen ravintola ja kolmen kodan kota-alue, jossa kerralla mahtuu ruokailemaan noin 60 henkilöä.

Kesäkauden kävijämäärä on kasvanut ensimmäisen vuoden 20 000:sta nykyiseen noin 40 000 kävijään, jossa se on pysynyt viimeiset vuodet. Alueen kokonaispinta-ala on 47 hehtaaria, joista omaa maata 17 hehtaaria ja loput kunnan vuokramaita.

Yrityksessä korkealaatuisen asiakaspalvelun tuottaminen on tärkeää. Laadukasta asiakaspalvelua pidetään yllä hyvällä ammattitaidolla ja vakituisen henkilökunnan korkealla motivaatiolla. Tavoitteet huomioidaan myös kesähenkilökunnan rekrytoinnissa ja perehdytyksessä. Uudet työntekijät perehdytetään huolellisesti, ja lisäksi vakituinen henkilökunta on jatkuvasti paikalla neuvomassa ja opastamassa.

Zoolandia on ainoa kohde Suomessa, jossa yhdistyy eläintarha ja puuhapuisto. Eläintarhan tehtävänä on levittää tietoa eläimistä ja puuhapuisto tarjoaa lapsille elämyksiä omaan tekemiseen perustuvan toiminnan kautta.

Zoolandia on yksi Suomen neljästä eläintarhasta, muut ovat Korkeasaari, Ähtäri ja Ranua. Eläintarhassa on tällä hetkellä noin 170 eläintä ja eri eläinlajeja noin 50. Zoolandia tekee yhteistyötä muiden eläintarhojen kanssa ja on muun muassa Suomen eläintarhayhdistyksen jäsen. Zoolandia on Suomen ainoa yksityisomistuksessa oleva eläintarha. Luvat eläintarhatoiminnalle myöntää Maa- ja metsätalousministeriö, joka myös valvoo näiden toimintaa. Vuonna 2005 Zoolandia sai Liedon Yrittäjien Yrittäjäpalkinnon.

Yrityksen markkinointi on tyypillistä pk-yrityksen markkinointia mm. lehdissä, tv:ssä, radiossa, esitteissä ja messuilla sekä markkinointiyhteistyötä eri tahojen kuten Turku Touringin ja Liedon kunnan matkailukohteiden kanssa. Vuonna

2006 yritys uudisti yritysilmearnsä TE-keskuksen tukemassa projektissa, jonka tuloksena syntyi uusi logo ja mm. mainonnassa käytetyt eläinhahmot.

Tuotekehitys on jatkuvaa, vuosittain investoidaan eläimiin ja laitteisiin sekä remontoidaan vanhoja ja/tai rakennetaan uusia tiloja. Päätuotteiden osalta hinnoittelu perustuu ajatukseen 'yhdellä hinnalla kaikki palvelut'.

Toiminta on kausiluontoista ja suurin osa liikevaihdosta tehdään kolmen kesäkuukauden aikana. Yrityksen merkittävimmät kuluryhmät ovat tavara- ja ravintolaraaka-aineiden ostot, henkilöstökulut ja kiinteät kustannukset. Syksyllä 2007 Zoolandiaan valmistui biolämpökeskus, jonka avulla yritys pystyy nykyään itse tuottamaan pääosan energiatarpeestaan.

Yrityksen johtavat arvot ovat:

- Perhekeskeisyys
- Eläinten hyvinvointi
- Turvallisuus
- Laadukas asiakaspalvelu
- Siisteys

Viime vuosina yritys on keskittynyt erityisesti kehittämään puuhapuisto- ja tilauspalvelutoimintaa. Viimeisiin strateginen muutos tehtiin syksyllä 2008, jolloin eläintarha suljettiin yleisöltä talvikaudeksi, lopetettiin puutarhatoiminta ja muutettiin puutarhatalo lahjamyymäläksi. Lyhyt toimintakausi jo korkeat ylläpitokustannukset ovat yrityksen suurimmat haasteet.

2 MATKAILUN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Matkailun toimialaraporteissa 'käyntikohteiksi on toiminnan luonteen ja samankaltaisen vetovoiman vuoksi yhdistetty huvipuistot, museot ja näyttelyt sekä kasvitieteelliset puutarhat ja eläintarhat'. Näiden kokonaisliikevaihto v. 2008 oli 88,4 milj. euroa. Liikevaihdon kasvu on ollut kohtuullista, eikä merkittäviä muutoksia ole tapahtunut. Uusia toimipaikkoja on syntynyt alalle museoita lukuunottamatta. Konkurssit ovat alalla harvinaisia ja konkurssin

uhatessa kohteille löytyy yleensä jatkaja tai uudelleenjärjestely lyhyen ajan kuluessa. Liikevaihto on kasvanut ainoastaan huvipuistojen osalta. Käyntikohteet ovat usein alueensa matkailukysynnän vetureita. Pääosa kohteista on julkisen organisaation, kunnan, säätiön tai muun yhteisön ylläpitämä tai tukema. (Liuksila 2010, 13)

2.1 Suomen matkailustrategia

Suomen matkailun visio vuoteen 2020 on ”Suomi on Euroopan huipulla; houkutteleva ja helposti saavutettava työ- ja vapaa-ajan matkailumaa, jossa yritykset menestyvät tarjoamalla puhdasta luontoa, suomalaista kulttuuria ja kestävän matkailun periaattein rakennettuja matkailukohteita.” (Virtanen, Vesterinen & Ahonen 2006, 19)

Suomen matkailustrategian (liite 1) päämääriä ovat (Virtanen ym. 2006, 19)

1. Luoda edellytykset ympärivuotiseen matkailun ja siihen liittyvän ammattimaisen yritystoiminnan kehittymiselle, kasvuille ja kilpailukyvyille.
2. Hakea matkailualan kannattavaa kasvua voimakkaasti ulkomailta ja panostaa myös kotimaanmatkailun kehittymiseen.
3. Luoda matkailukeskusten saavutettavuudesta Suomen ylivoimainen kilpailuetu.
4. Kehittää vetovoimaisia, korkealaatuisia ja helposti ostettavia matkailutuotteita ja –palveluja kansainvälisille ja kotimaisille matkailijoille.
5. Aikaansaada tuloksellinen, verkostomainen, hallinto- ja aluerajat ylittävä, ennakoiva ja pitkäntähtäimen matkailun kehittämisen toimintatapa.

Matkailustrategian läpikulkevia arvoja ovat (Virtanen ym. 2006, 19-20):

- Kannattava ja tuottava ympärivuotinen elinkeinotoiminta

Kannattava ja tuottava ympärivuotinen elinkeinotoiminta on ainoa oikea tie menestykseen. Se tarkoittaa suunnitelmallista talouden hoitoa ja hallintaa, oikeaa panos/tuotos-suhdetta ja oikeaa hinnoittelua. Ympärivuotisuuden vahvistaminen kasvattaa matkailutuloa, matkailijamääriä ja matkailijoiden

viipymää. Lisäksi ympärivuotisella toiminnalla luodaan pysyviä työpaikkoja, kannattavuutta, tuottavuutta ja korkeampaa tuottoa sijoitetulle pääomalle. Kiristyvässä kilpailussa meidän tulee olla innovatiivisia edelläkävijöitä ja trendien luoja sekä pyrkiä uusiutumaan osaamista kasvattamalla. Teknologian monipuolisella hyödyntämisellä ja toimintoja tukevan infrastruktuurin avulla pystymme tuottamaan asiakkaalle yhteiskuntavastuullisella tavalla korkealaatuisia matkailupalveluja.

- Kestävä matkailu

Kestävän matkailun kehittäminen turvaa taloudelliset, ympäristölliset, sosiaaliset ja kulttuuriset näkökulmat huomioon ottavan pitkäjänteisen matkailutoiminnan. Tämän toteuttaminen edellyttää toimijoiden tiivistä yhteistyötä ja laaja-alaista näkemystä matkailua kehitettäessä. Se edellyttää myös, että toimijat jakavat samanlaisen kestävän matkailun arvomaailman.

- Turvallisuus

Turvallisuus on maamme matkailun kehittymisen peruspilari. Matkailun turvallisuus tulee huomioida koko palveluketjussa. Turvallisuuden eri näkökulmiin tulee kiinnittää huomiota erityisesti matkailukeskusten suunnittelussa ja kehittämisessä sekä yritysten toimintatavoissa ja henkilökunnan kouluttamisessa turvallisuusasioihin. Tavoitteena tulee olla toimiva turvallisuuskulttuuri. Turvallisuuden tunne lisää myös asiakkaan kokeman palvelun laatua.

- Asiakaslupausten lunastaminen

Menestymisen edellytyksenä ovat tyytyväiset asiakkaat. Asiakas - niin kuluttaja kuin matkailupalveluja ostava yritys - arvostaa ratkaisuja, jotka helpottavat heidän päätöksentekoaan ja tuovat lisäarvoa arkeen. Tärkeää on ymmärtää asiakkaan arvonmuodostus ja laatuodotukset. Samalla asiakkaalla voi olla erilaisia matkailijarooleja ajan ja paikan vaihtuessa. Muutos ja jatkuva sopeutuminen on osa arkipäivää. Matkailuyritysten tulee muuttua asiakkaan, ei omien toiveiden mukaan.

- Suomalaisuus

Oman identiteetin ja omien suomalaisuuteen liittyvien ominaispiirteidemme tunnistaminen ja arvostaminen on matkailumme kehittämisen perusarvoja. Matkailussa suomalaisuus tarkoittaa oman kulttuuriperintömme ja nykykulttuurin monipuolista hyödyntämistä, luonnon arvostamista ja tuntemista, kestäväää tuotteistamista ja sitä kautta kilpailijoistamme erottautumista. Suomalaisuus tarkoittaa myös luotettavuutta, teeskentelemätöntä vieraanvaraisuutta, ystävällistä palvelua ja tapaa toimia.

Suomen matkailustrategia tähtää voimakkaan kasvun aikaansamiseen matkailualalla. Kehittämistoiminta kohdistetaan kahteen strategiseen painopistealueeseen (Virtanen ym. 2006, 23):

1. Matkailukeskusten kehittäminen
2. Teemapohjaisten tuotteiden ja palveluiden kehittäminen

Matkailun kehittämisen päätavoitteena tulee olla kannattavan kasvun, kilpailukyvyn ja osaamisen lisääminen sekä uudistumisen tukeminen. Strategia tukee yritysten välistä kilpailua, joka tähtää siihen, että kehittymiskykyiset ja -haluiset yritykset kehittyvät kilpailun myötä entistä paremmiksi. Verkostoitumista tulee edistää. Julkisella rahoituksella tuetaan näiden päätavoitteiden toteutumista. Matkailukeskusten kehittäminen synnyttää mm. kriittistä massaa ja saa aikaan lumipalloefektin, joka luo tulo- ja työllisyysvaikutuksia, yritysten erikoistumista sekä voimakasta kasvua. Lisäksi suuret matkailukeskukset pystyvät tarjoamaan työntekijöille ja heidän perheilleen elämisen perusedellytykset ja palvelut. Matkailukeskuksissa samanaikaisesti tuotettavilla, toisiaan tukevilla kehittämistoimenpiteillä saadaan aikaan parempia tuloksia. (Virtanen ym. 2006, 23)

Teemapohjaisen matkailun odotetaan kasvavan. Teemapohjaiset kehittämisohjelmat sekä markkinointi ja myynti kokoavat hyvin yhteen verkostoon erityisesti luonto-, ohjelmapalvelu- ja majoituksen pk-yrityksiä ympäri Suomea sekä muita matkailuyrityksiä, myös matkailukeskuksia. Teemapohjaisen kehittämisen ei tarvitse aina perustua tuotteeseen, vaan se voi

olla esimerkiksi yhteisten turvallisuusohjelmien tai uusien jakeluohjelmien kehittämistä. Konkreettisten ja tuloksiin tähtäävien teemaohjelmien tekeminen on haastavaa, mutta tulevaisuudessa niiden merkitys hanketyön suuntaajana ja kokoajana on erittäin suuri. Lisäksi ne ovat välttämättömiä voimien keskittämiseksi yli erilaisten alue- ja EU-ohjelmaraajojen. (Virtanen ym. 2006, 23)

2.2 Varsinais-Suomi matkailualueena

Varsinais-Suomeen kuuluvat Loimaan, Salon ja Turun seutukunnat sekä Turunmaa ja Vakka-Suomi. Asukkaita alueella on noin 460 000. Tilastokeskuksen ennakkotietojen mukaan väestönlisäys kasvoi tammi-syyskuussa 2010 kaikista maakunnista eniten Varsinais-Suomen maakunnassa edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna. Entistä nopeampi väestönkasvu johtui varsinkin maakuntien välisen tulomuuttojen lisääntymisestä, mutta myös syntyneiden määrän ja maahanmuuton lisääntymisestä. (Tilastokeskus 2010)

Varsinais-Suomi kuuluu Suomen suosituimpiin matkailualueisiin. Matkailutarjontaa on alueella runsaasti. Alueen suurimpia vetovoimatekijöitä ovat saaristo, kulttuurihistorialliset käyntikohteet ja perhematkailukohteet. Alueen saavutettavuus on hyvä kaikkialta Suomesta ja myös ulkomailta (tiet, juna, lentoliikenne, laivaliikenne). Alue on muuttovoittoinen ja työvoiman saatavuus on hyvä. Varsinais-Suomessa myös järjestetään alan koulutusta useissa eri oppilaitoksissa. Matkailun maakunnallisia toimijoita ovat Turku Touring, Varsinais-Suomen TE-keskus ja Varsinais-Suomen liitto.

Vuosina 1998-2008 matkailun kehitys oli suotuisaa. Tarkasteluajanjaksolla kotimaisten matkailijoiden määrä kasvoi merkittävästi, ulkomaalaisten matkailijoiden määrä ei juuri kasvanut. Päiväkävijöitä alueelle saapuu runsaasti, muun muassa Turun sataman kautta kulkee yli 4 miljoonaa matkustajaa vuosittain. (Varsinais-Suomen liitto 2009, 30) Vuonna 2009 iskenyt maailmanlaajuinen lama vaikuttaa matkailun kehitykseen myös Varsinais-Suomen alueella useina vuosina. Vuonna 2009 Varsinais-Suomen majoitusliikkeiden rekisteröidyt yöpymiset (1.236.400) vähenivät edellisvuodesta

4,3 %. Vähennys tuli suurimmaksi osaksi ulkomailta (25.700, -16,5 %) kotimaisen kysynnän vähentyessä ainoastaan 0,9 %. Eniten ulkomaalaisia yöpymisiä tuli vuonna 2009 Ruotsista, Venäjältä ja Saksasta. Kesällä 2009 (touko-lokakuussa) yöpymiset vähenivät Varsinais-Suomen majoitusliikkeissä vain hiukan eli 0,3 %. Kotimaisissa yöpymisissä kirjattiin kesällä kuitenkin 2,6 %:n kasvu. Ulkomaalaiset yöpymiset sen sijaan vähenivät melko selvästi eli 10,5 %. (Turku Touring 2010) Matkailualalla uskotaan että laman jälkeen kehitys jatkuu alueella yhtä positiivisesti kuin ennen sitä.

Varsinais-Suomen liitto ja Turku Touring (2006, 1) ovat laatineet strategian Varsinais-Suomen matkailuelinkeinon kehittämiseksi. Varsinais-Suomen matkailustrategian 2005-2011 mukaan Varsinais-Suomi on vuonna 2011 ”helposti saavutettava, kansainvälisesti suosittu matkailualue, jonka historia ja kulttuuri, merellisyys sekä tapahtumat ovat menestystekijöitä jotka erottavat alueen muusta Suomesta. Turku on vuonna 2011 Euroopan kulttuuripääkaupunki josta koko maakunnan matkailuelinkeino hyötyy”. Matkailun kehittämisen strategia perustuu seuraaviin strategisiin valintoihin:

1. Erilaistumiseen: matkailun menestys perustuu kilpailijoista erilaistumiseen ja alueen luontaisiin vahvuuksiin pohjautuviin kärkituotteisiin joiden kehittämiseen panostetaan.
2. Työnjakoon: maakunnan matkailua ohjaa Turku Touring yhteistyössä seutukuntien kehittämiskeskusten kanssa.
3. Saavutettavuuteen: Varsinais-Suomen matkailullista saavutettavuutta parannetaan. (Varsinais-Suomen liitto & Turku Touring 2006, 5)

2.3 Matkailukohteiden menestykseen vaikuttavia tekijöitä

Useiden vetovoimaisten käyntikohteiden sijainti samalla alueella vahvistaa myös yksittäisten kohteiden menestymistä. Menestyäkseen matkailukohteen tulee saavuttaa 100 000-200 000 kävijän minimimitavoite. Tällöinkin edellytys on, että yrityksen liiketoiminta kattaa toteutetut investoinnit. (Harju-Autti 2009a, 20)

Viime vuosina Suomessa huvi- ja teemapuistojen määrä on kasvanut. Vuonna 2007 Suomessa oli 34 huvi- ja teemapuistoa, ja vuonna 2008 määrä oli 41, joten lisäystä on 20,6%. Myös yhteenlaskettu liikevaihto kasvoi samalla ajanjaksolla 13,6 %. (Liuksila 2010, 12) Suomen suurimmat käyntikohteet ovat Lasten Päivän Säätiön ylläpitämä Linnanmäki, Tampereen Särkänniemi Oy, Muumimaailma Oy, Wasalandia Oy Ab, Tervakosken Puuhamaa, Tykkimäen vapaa-aikakeskus, Korkeasaari Oy ja Sealife Helsinki Oy. (Liuksila 2010, 19)

Suomen matkailumarkkinoiden tärkeimmät asiakkaat ovat kotimaisia matkustajia. Suomalaiset eivät ole antaneet kovinkaan paljon taloudellisten suhdanteiden vaikuttaa matkailutottumuksiinsa. Vuonna 2008 alkanut taantuma sai kuitenkin suomalaiset kääntämään suunnan yhä enemmän kotimaan matkailuun. Suomalaiset haluavat nykyään, kuten eurooppalaiset yleensä, jakaa vapaa-ajan lomailunsa useampaan osaan. Lomamatkailulta halutaan monipuolisuutta, joten aurinkolomien rinnalle ovat tulleet lyhyet lomat esimerkiksi kotimaan hiihtokeskuksissa ja kylpylöissä sekä risteilyillä. Lyhytlomien määrä on jatkuvasti kasvanut ja oli 2008 lähemmäs 4 miljoonaa maksullisen majoituksen sisältänyttä matkaa. (Harju-Autti 2010, 24) Matkailukohteiden asiakaskunta on pääsääntöisesti kotimaisia lapsiperheitä ja ryhmämatkailijoita. Ulkomaisten osuus oli vuonna 2007 n. 12,6%. (Harju-Autti 2009a, 19)

Aktiviteettiyrityksillä ja käyntikohteilla on miljoonien asiakkaiden potentiaaliset markkinat. Sekä koti- että ulkomaisista majoitusvuorokausista yli 80 % liittyy vapaa-ajanmatkustukseen. Kaikkiin matkustusmotiveihin liittyviä yöpymisiä oli v. 2009 noin 18,6 miljoonaa, joka on noin miljoona vähemmän kuin edellisenä vuonna. Suurin pudotus koettiin ulkomaisten matkailijoiden määrässä. (Liuksila 2010, 22)

Koska kohteiden asiakaskunta muodostuu kotimaisesta kysynnästä, merkitsee se sitä, että vuosittainen kokonaiskävijämäärä ei juuri kasva. Mikäli jossain kohteessa tapahtuu merkittävää kehitystä, on se yleensä pois jostain toisesta kohteesta. Menestyminen alalla edellyttääkin riittävää vuosittaista uudistumiskykyä ja taloudellisia resursseja. (Harju-Autti 2009a, 34) Huvipuistot

ja hiihtokeskukset tarvitsevat myös aktiivista markkinointia ja mainontaa vetovoimaisuuden aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Tämä vaatii huomattavaa taloudellista panostusta mediamarkkinointiin. (Liuksila 2010, 32).

Matkailuyritysten menestymisen kannalta kohteiden saavutettavuus ja laadukkaat palvelut ovat keskeisiä kilpailutekijöitä. Lisäksi markkinoiden tuoma vaatimus on tuotteiden laatu sekä kasvava kuluttajien ympäristötietoisuus. Samaan aikaan kansainvälisen matkailun ulkoiset uhkatekijät, kuten sodat, terrorismi ja ympäristötuhot ovat lisääntyneet ja turvallisuus on eräs matkakohteen valinnan keskeisiä asioita. Markkinat segmentoituvat ja tuotteiden markkinointi on kohdennettava entistä huolellisemmin. (Harju-Autti 2009a, 18)

Merkittävää matkailuvetovoimaa ei kaikilla alueilla kuitenkaan ole majoitus- tai käyntitilastojenkaan mukaan. Kasvukeskuksissa kysyntä on usein työmatkailupainotteista, ja siksi yrityksen vahvuus kotimaisilla markkinoilla voi olla strategisesti oikea valinta. Ulkomaisille markkinoille meno vaatii huomattavasti enemmän resursseja ja pitkäjänteisyyttä. Niiden ollessa rajalliset, on luontevampaa pyrkiä kansainvälisille markkinoille suuralueyhteistyössä. (Harju-Autti 2009a, 18)

Huvipuistojen ja muiden käyntikohteiden taloudelliseen tulokseen vaikuttavat merkittävästi mm. energian, vuokrien ja leasingkulujen hinnannousu sekä työvoimakustannukset, koska yrityksillä on ylläpidettävänä usein merkittävä kiinteistö- ja laitemassa. (Harju-Autti 2009a, 34)

Kovat helteet ja taantuma verottivat kesällä 2010 huvipuistojen kävijämääriä (kuva 1). Ne putosivat keskimäärin 5-15 prosenttia kaikissa suurimmissa huvipuistoissa. Jo keväällä luokkaretkeläisten määrä notkahti selvästi, ja yritysmyynti laski. Sen sijaan vesipuistoissa tehtiin useana viikonloppuna kävijäennätyksiä, ja kävijämäärät olivat huomattavasti edellisestä paremmat. (YLE Uutiset 18.8.2010)



Kuva 1: Käyntikohteiden kävijämäärät 2010 (YLE Uutisgrafiikka 2010)

2.4 Matkailualan tulevaisuuden näkymiä

Vaikka matkailun tulevaisuus näyttää valoisalta pitkällä aikavälillä, himmentää maailmantalouden tämänhetkinen hidas toipuminen taantumasta tulevaisuudenkuvia. Erilaiset luonnonkatastrofit, epidemiat, maailmanpoliittiset ja –taloudelliset tapahtumat muistuttavat erilaisten uhkien toteutumisen nopean vaikutuksen matkailuvirtoihin. Matkailuala on kuitenkin osoittanut elpyvänsä näistä nopeasti. (Harju-Autti 2010, 43)

Harju-Auttia (2010, 43-45) mukaillen matkailualan keskeiset tulevaisuudennäkymät voidaan tiivistää seuraaviin kohtiin:

- Teknologian, Internetin ja sosiaalisen median merkitys kasvaa ja leviää
- Kysyntä kasvaa, yksilöityy ja muuttuu aktiviteetti- ja teemapainotteiseksi
- Asiakassegmenteistä siirrytään sukupolviin
- Wellbeing on keskeinen teema kansainvälisillä markkinoilla
- Lasten arvostus asiakkaina nousee
- Lyhytlomat lisääntyvät edelleen
- Vanhenevasta väestöstä tärkeä kohderyhmä
- Vihreät arvot, edelläkävijäyritykset soveltavat älykästä teknologiaa

MEK:n teettämässä Matkailu vuonna 2020 –skenaariotyössä matkailun tärkeimmiksi megatrendeiksi katsottiin seuraavat: kansainvälisten kriisien, turvallisuushakuisuuden ja elämyshakuisuuden lisääntyminen sekä globalisaation vahvistuminen. Muita matkailun tulevaisuuden trendejä ovat mm. väestön ikääntyminen, liikunnallisen seniorimatkailun lisääntyminen sekä tulevien eläkeläisten aktiivinen kuluttaminen, jotka tarjoavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös ohjelmalveluyrityksille. (Liuksila 2010, 46)

Hyvinvointimatkailu kasvaa tulevaisuudessa. Yritysten tuoteideoiden, tekemisen ja tarinoiden, on kuitenkin lähimarkkinoilla jatkuvasti uusiuduttava, jotta asiakas säilyy kanta-asiakkaana. Ympärivuotiset matkailukeskukset, joissa on monipuolinen, tuotteistettu kesä- ja talvitarjonta ovat tulevaisuudessa alan menestyjiä. Asiakkaalla tulee olla mahdollisuus sisä- ja ulkoaktiviteetteihin vuodenajasta riippumatta ja nykyaikaisen kylpylän sijainti kohteessa on merkittävä kilpailuetu. (Liuksila 2010, 46)

Ohjelmalveluyrityksen toimiminen osana matkailukeskuksen verkostoa luo pohjan riittävälle asiakasvolyyymille ja toiminnan kannattavuudelle. Matkailukeskusalueen tuotetarjonnan keskittäminen osaksi alueen tunnettuja tuotemerkkejä parantaa niiden näkyvyyttä ja luo asiakkaalle mielikuvaa yhtenäisestä laadusta. Keskitetty yhteistyö mahdollistaa riittävän kapasiteetin sekä henkilöstöresurssien tehokkaan käytön, jolloin henkilöstön osaaminen ja ammattitaito voidaan kohdentaa oikeaan paikkaan. Tulevaisuudessa tekniikan monipuolistuminen ja uudet sovellukset tuovat mahdollisuuksia yrityksille niin tuotteissa, toiminnassa kuin saavutettavuudessa. (Liuksila 2010, 46)

Isoja muutoksia ja haasteita alalle tuo etenevä ilmastonlämpeneminen ja siitä aiheutuvat ympäristömuutokset. Talouden kehityksessä tapahtuvat nopeat muutokset vaikeuttavat kysynnän ennakointia ja kysynnän hiipumisen tai kasvamisen taloudelliset vaikutukset voivat olla yrityksille niin merkittäviä että niihin tulisi voida varautua ajoissa. Taloudellisen taantuman jälkeen kansainvälisen kysynnän kasvattaminen uudelleen tuo lisää haasteita asiakashankintaan. (Liuksila 2010, 46-47)

Väestön ikääntyminen, yksinelävien ja lapsettomien parien lisääntyminen ja liikunnallisen seniorimatkailun lisääntyminen ovat haaste tuotekehitykselle. Liikuntaesteiset ovat myös merkittävä ryhmä, jonka matkailuinnon odotetaan tulevaisuudessa kasvavan. Tulevaisuuden matkailijat ovat aiempaa kokeneempia ja tietoisempia ympäröivästä maailmasta. Mahdollisuus aktiivilomailuun on tärkeä kohteen valintakriteeri. Matkailijat ovat myös laatu- ja hintatietoisempia, mikä edellyttää henkilöstön koulutusta ja motivointia palvelemaan näitä vaativia asiakkaita. (Liuksila 2010, 47)

Matkailun yritystoiminta kehittyy voimakkaimmin matkailukeskusalueilla, joissa yritykset löytävät ja hyödyntävät alueensa matkailupalvelukokonaisuuden. Monipuolisen, verkostoituneen sekä laadukkaan tuotteiston avulla saavutetaan parhaiten markkinakanavat ja oikeat asiakasryhmät. Kärkiyritykset hakeutuvat aktiivisesti kansainvälisille markkinoille. Matkailukohteissa kansainvälisten asiakkaiden tarpeet on otettava huomioon mm. opasteissa, esitteissä ja palveluhenkilökunnan kielitaidossa. Myös turvallisuuskysymykset ovat ajankohtaisia. Valvonnan riittävyys ja henkilöstökulujen ristiriita ovat ilmeinen ongelma. Käyntikohteiden tulevaisuus nojanee riittävän pääoman omaavaan omistukselliseen mukaantuloon ja sitä kautta saavutettavaan vuosittaiseen uusiutumiskykyyn. Tutkittu ja luotettava tieto sekä oman alan yritysten taloudellisen tuloksen, yritysrakenteen ja markkinoiden kehittymisestä luo luotettavan pohjan analysoida alan kehitystä. (Liuksila 2010, 48)

Tuotekehityssyklin nopeutuminen vaatii mm. ennakointia asiakkaan tulevista kysyntätrendeistä ja kulutustottumuksista. Tuotekehityksen keskeinen osa-alue on tuotetestaus, jolla varmistetaan tuotteen toimivuus, laatu ja turvallisuus. Matkailun edistämiskeskuksen koordinoimalla Outdoors Finland – kehittämisohjelmalla pyritään tukemaan vientikelpoisten aktiviteettituotteiden kehittämistä. Nykyään erityisesti ympäristöasioiden, kuten kierrätys- ja jäteasiat, huomioiminen tulee kuulua luonnollisena osana yrityksen toimintaan, ja se tuo mm. markkinoinnissa selkeää lisäarvoa. Ympäristöarvona esim. lähiruoka on tuote, joka tuo esille perinteitä ja kulttuuria. (Liuksila 2010, 49)

Suomen matkailustrategian tavoitteita tukemaan on käynnissä TEKESin Vapaa-ajan tutkimus- ja kehitysohjelma. Ohjelmassa korostetaan asiakkaiden tarpeisiin vastaavaa tutkimus- ja kehittämistyötä. Kehitystyötä ei tehdä teknologiavetoisesti vaan rahoitettavissa tutkimus- ja tuotekehitysprojekteissa hyödynnetään teknologiaa tai muita menetelmiä. Kehittämisen painopiste on uusissa tavoissa tuottaa palveluja. (Liuksila 2010, 49-50)

3 KILPAILUSTRATEGIAN VALINNAN VAIKUTUKSET YRITYKSELLE

3.1 Määritelmiä

Kilpailukykyyn liittyvässä kirjallisuudessa yleinen tapa käsitellä aihetta on tehdä se esimerkkien avulla. Kilpailukykyä havainnollistetaan esimerkkiyritysten kautta ja yleisiä, toimialakohtaisia määritelmiä kilpailukykytekijöille on vaikea löytää.

Vaikka tarkkaa määritelmää ja rajausta on vaikea tehdä, voidaan kuitenkin nostaa esiin sellaisia keskeisimpiä tekijöitä, joiden avulla saadaan parempaa ymmärrystä siitä, mitä kilpailukyvyn määritelmä voisi olla. Lähes kaikki tutkijat ovat yhtä mieltä osaamisen hallinnan, innovoinnin ja verkostoitumisen merkityksestä kilpailutekijöinä tietoyhteiskunnan yrityksissä. Kilpailutekijöiden tunnistaminen, hankkiminen ja kehittäminen nähdään kilpailukyvyn parantamisen keinona. (Haataja 2005, 22-23)

Kilpailuetu muodostuu yrityksen menestystekijöistä, jotka takaavat sille ylivoiman sen kilpailijoihin nähden. Pysyvä kilpailuetu edellyttää taas sitä, että yritys pystyy kehittymään kilpailijoitansa nopeammin. (Malinen & Barsk 2004, 53). Kilpailuetu on siis jotain, mitä muilla ei ole ja siitä syystä yrityksellä on muita parempi asema kilpailussa.

Vilkkumaan (2007, 94) mukaan yrityksen on samalla, kun se valitsee asiakaskohderyhmänsä etsittävä ja löydettävä kilpailuetunsa. Kilpailuetu on tekijä,

- jonka yritys katsoo toteuttavan asiakkaan toiveet, tarpeet ja odotukset
- joka on erilainen kuin kilpailijalla
- josta asiakas on valmis maksamaan riittävästi

Vilkkumaan (2007, 94) mukaan hyvä kysymys kilpailuetua etsittäessä on ” Miksi asiakaskohderyhmään kuuluvan asiakkaan kannattaa ostaa meidän tuotteemme tai palvelumme kilpailijan tuotteen tai palvelun sijaan?”

Kilpailustrategialla yritys pyrkii tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa ja erottumaan kilpailijoistaan. Yrityksen valitsema kilpailustrategia kuvaa lyhyesti sen, miten yritys aikoo saavuttaa tavoitteensa markkinakilpailussa. Sen neljä kulmakiveä ovat:

1. Liiketoimintakonsepti: missä asiakkaamme ovat, ja mitä heille tarjoamme?
2. Menestyksen perusta: mihin menestys valitulla kilpailuareenalla perustuu, missä olemme kilpailijoitamme selvästi parempia?
3. Mitä menestys meiltä vaatii? Koska, miten ja millä resursseilla tarvittavat toimet tehdään?
4. Mitä vanhaa on lopetettava? Mihin ei kannata ryhtyä missään tapauksessa? (Rissanen 2007, 74)

Kilpailukykyyn läheisesti liittyviä käsitteitä ovat myös muun muassa suorituskkyky ja menestystekijä. Kilpailukykyyn voidaan ajatella koostuvan erilaisista kilpailukykytekijöistä, jotka voivat samalla olla menestystekijöitä. Suorituskkyky on yksi kilpailukykyyn osa-alueista, joka tarkoittaa siis yksilön tai organisaation kyvykkyyttä suoriutua tietystä toiminnasta. Tehokkaasti ja tuottavasti suoriutuvat yritykset ovat kaikkein kilpailukykyisempiä ja menestyvät. Tehokkuus ja tuottavuus liittyvät oleellisesti suorituskkykyyn ja sen mittaamiseen. (Haataja, 2005, 21)

Yrityksen menestyminen markkinoilla riippuu sen kilpailukyvyistä suhteessa kilpailijoihin. Kilpailukyvyn ylläpitäminen edellyttää jatkuvia kehittämistoimia ja markkinatilanteen seuranta. Yrityksen strategian tulee olla jatkuvan arvioinnin kohteena ja sitä on pystyttävä muuttamaan tilanteen niin vaatiessa.

3.2 Porterin viiden kilpailuvoiman malli ja perusstrategiat

Harvard Business Schoolin professorin, Michael Porterin, mukaan ”Kilpailuedun perimmäisenä lähtökohtana on arvo, jonka yritys tuottaa asiakkailleen” (Porter 1991, 10). Porterin ajatuksen lähtökohtana ovat siis asiakkaat, jotka tulee huomioida kaikessa päätöksenteossa.

Porterin mukaan kilpailustrategian on pohjaututtava toimialan rakenteeseen ja siinä tapahtuvat muutokset on ymmärrettävä. Porterin kilpailukykyyn vaikuttavista ”viidestä markkinavoimasta” (kuvio 2) kolme vaikuttaa yritysten väliseen horisontaaliseen kilpailuun. Ne ovat niitä kilpailun uhkia, joita synnyttävät

1. korvaavat tuotteet
2. uudet alalle tulijat
3. vanhat alalla jo olevat kilpailijat

Lisäksi yritykset kohtaavat sellaisia vertikaalisen kilpailun uhkia, joita synnyttävät yrityksen arvoketjun yläpään:

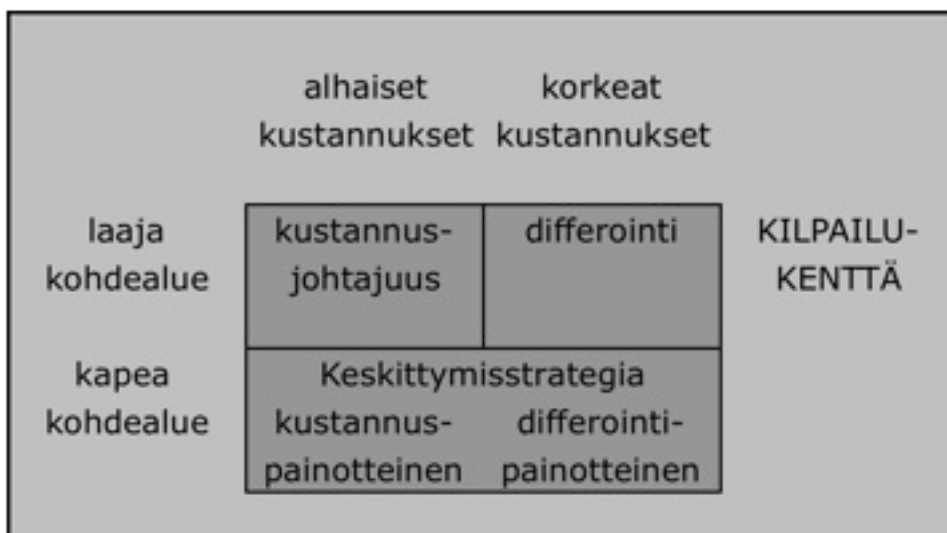
4. panostekijöiden ostajat ja lopputuotteiden kuluttajat sekä ketjun alapään
5. alihankkijat mahdollisesti omistamine kriittisine panostekijöineen, jotka lisäävät heidän neuvotteluvoimaansa. (Ståhle, Kyläheiko, Sandström, & Virkkunen 2002, 21-22)



Kuvio 2. Porterin kilpailukenttämalli (Isokangas, 2003)

Porterin strategianäkemyksen ideana oli viedä terä niin horisontaalisilta kuin vertikaalisiltakin ulkoisilta kilpailuvoimilta. Samanaikaisesti yrityksen tuli tietenkin itse pyrkiä hyödyntämään kaikkia monopolivoimaa synnyttäviä tekijöitä. Ulkoisten kilpailuvoimien kesyttämiseksi ja oman monopolivoiman kasvattamiseksi Porter johti seuraavat perusstrategiat (kuvio 3), joita hän on sittemmin muunnellut ja lisännyt:

1. Kustannusjohtajuus, jolla voidaan suurtuotannon etujen vallitessa luoda horisontaalista kilpailua tehokkaasti hillitseviä alalletulon esteitä
2. Tuotteiden erilaistaminen, jolla tähdätään korvaavien tuotteiden ja palveluiden avulla tulevan kilpailun hillitsemiseen tekemällä omista hyödykkeistä esimerkiksi mainonnan keinoin kilpailijan tuotteita haluttavampia. Ostajien saaminen koukkuun alentaa kysynnän hintajoustoa ja luo näin monopolivoimaa ja hinnankorotusvaraa.
3. Fokusointi, jolla pyritään etsimään arvoketjun kapeilla segmenteillä markkina-aukkoja. (Ståhle ym. 2002, 22)



Kuvio 3. Perusstrategiat (Porter 1991, 25)

Kun yritys valitsee kustannusjohtajuuden, se olettaa voivansa tuottaa tuotteensa ja palvelunsa kilpailijoita halvemmilla kokonaiskustannuksilla. Jos yritys päätyy tähän valintaan, sen on aihetta pohtia, onko valinta pitkällä aikavälillä kestävä. Kustannusjohtajuuden säilyttäminen jatkuvasti on erittäin haasteellista ja uhkana on aina, että jokin kilpailija oppii tuottamaan vielä kustannustehokkaammin. (Vilkkumaa 2007, 134)

Erilaistamisessa kilpailijoiden tuotteeseen ja palveluun verrattuna yrityksen tuotteen ja palvelun on oltava riittävän erilainen. Asiakas kokee saavansa hyötyä tai lisäarvoa, ja hän haluaa myös maksaa siitä korkeampaa hintaa. Erilaistaminen perustuu asiakkaiden aitojen ostoperusteiden eli tarpeiden, toiveiden ja odotusten jatkuvaan selvittämiseen sekä niiden mukaisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja markkinoille tuomiseen. (Vilkkumaa 2007, 134-135)

Keskittämisessä yritys kapeuttaa markkinapotentiaaliaan valitsemalla lohkon joko tuotteista ja palveluista tai asiakaskohderyhmistä. Keskittymisellä yritys saa etua joko kustannusjohtajuuden tai erilaistamisen avulla.

Viime kädessä porterilaisessa strategianäkemyksessä on kyse siitä, miten yritys onnistuu asemoitumaan oikein olemassa olevassa markkinarakenteessa.

Strategia tarkoittaa vain niitä toimenpiteitä, oikeita valintoja, joilla omaa monopolivoimaa luomalla lisätään alalletulon esteitä. (Stähle ym. 2002, 22)

3.3 Treacyn & Wierseman strategiamallit

Treacyn & Wierseman näkökulma kilpailustrategioihin on Porteriin verrattuna käytännönläheisempi. Treacyn & Wierseman malli sisältää kolme erilaista strategiaa, joiden avulla yritys erottuu kilpailijoistaan. Nämä ovat:

1. Tuotejohtajuus ”Tuotejohtajana toimiva yritys työntää tuotteensa tuntemattomalle, oudolle tai erittäin tavoitellulle alueelle”.
2. Asiakaslähtöisyys: ”Läheisiä ihmissuhteita toteuttava yritys luo siteen asiakkaaseen; se tuntee ihmiset, joille se myy, sekä tuotteet ja palvelut, joita nämä tarvitsevat”.
3. Operatiivinen ylivoimaisuus: ”Operatiivisesti ylivoimaiset yritykset toimittavat sellaisen laadun, hinnan ja helpon ostotapahtuman yhdistelmän, jota kukaan ei voi ohittaa”. (Kaplan & Norton 2002, 96-97)

Kaplanin ja Nortonin (2002, 97) mukaan menestyvät yritykset ovat yhdessä näistä kolmesta ulottuvuudesta muiden yläpuolella, mutta eivät erotu muista kahden muun kohdalla.

Tuotejohtajuusyritysten hinnat ovat yleensä korkeat ja palvelu on riittävän, mutta ei välttämättä kuitenkaan poikkeuksellisen hyvää. Asiakkaat ostavat tuotteita näistä yrityksistä niiden ainutlaatuisten ominaisuuksien ja toimivuuden takia. (Kaplan & Norton 2002, 97) Tuotejohtajuusyritykset pyrkivät koko ajan olemaan kehityksen edelläkävijä ja sitä kautta tarjoamaan asiakkailleen markkinoiden parhaan tuotteen.

Yrityksessä, joka erottuu kilpailijoistaan myyntihenkilökuntansa ylivoimaisen tietämyksen ja avuliaisuuden ansiosta on kyseessä asiakaslähtöisestä strategiasta. Yrityksellä on silti oltava myös erinomainen tuotevalikoima, ja sopivat hinnat, mutta nämä eivät ole ensisijaisia syitä, joiden vuoksi asiakkaat ostavat heiltä. (Kaplan & Norton 2002, 97)

Operatiivisesti ylivoimaiset yritykset tarjoavat kuluttajille halvimmat hinnat. Henkilökunta on koulutettua ja tuotteet laadukkaita, mutta asiakkaat valitsevat yrityksen, koska ostaminen on helppoa ja edullista. (Kaplan & Norton 2002, 97). Operatiivisesti ylivoimaisille yrityksille tunnusomaista on halpa hinta, nopea palvelu ja selkeä toimintatapa (esim. Ikea ja McDonalds).

3.4 Asiakaspalvelulähtöinen strategiamalli

Asiakaspalvelulähtöisen toimintamallin eräs keskeinen ominaispiirre on asiakkaan jatkuva mukanaolo toiminnassa. Asiakas voi vaikuttaa, ja usein vaikuttaakin jopa päivittäin siihen, miten tuote tai palvelu kulloinkin toteutetaan. Tällaisen toimintamallin yrityksellä onkin siksi oltava edellytykset hyvin joustavaan toimintamalliin. Todellisesta asiakaspalvelulähtöisyydestä on kyse silloin, kun asiakas kokee tullessa palveluksi yksilönä, eli hänen henkilökohtaiset tarpeensa ja mieltymyksensä ovat tulleet huomioiduiksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 113-114)

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 116-117) mukaan asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa ainakin kahdenlaiset tekijät: ns. hygieniatekijät ja ns. erottavat tekijät. Hygieniatekijät ovat asioita, joiden tulee olla vähintään tietyllä minimitasolla, jotta asiakassuhde ylipäänsä voi säilyä. Kuitenkaan niitä yhä vain parantamalla ei välttämättä saavuteta parempaa kilpailuasemaa. Erottavat tekijät puolestaan synnyttävät aitoa kilpailuetua. Niiden ansiosta asiakas huomaa eroja eri toimittajien välillä, ja näin voidaan onnistua luomaan positiivinen elämys asiakkaalle. Tällaisen positiivisen asiakaskokemuksen aikaansaaminen edellyttää kuitenkin mitä todennäköisimmin joko asiakkaan etukäteisodotusten selkeää ylittämistä tai sitten sitä, että asiakas voinut olla mukana tuottamassa lisäarvoa.

Asiakaspalvelulähtöisessä toimintamallissa asiakasuskollisuus on asiakastyytyväisyyttä tärkeämpää; uskollinen asiakas ostaa todennäköisemmin seuraavallakin kerralla samasta paikasta, tyytyväinen asiakas saattaa vaihtaa paikkaa, vaikka vain pelkästään vaihtelun vuoksi.

Asiakaspalvelulähtöinen toimintamalli erottuu kilpailijoistaan asiakkaille lisäarvoa tuottavien palvelulupaustensa kautta. Yksittäisillä tuotteilla ja palveluilla on vähemmän merkitystä kuin yrityksen tavalla hoitaa asiakasyhteyksiä. Toimitetut tavarat ja palvelut ovat tärkeitä ja niiden tulee vastata asiakkaan odotuksia. Asiakaspalvelulähtöisyys tarkoittaa kuitenkin aina jollain lailla ainutlaatuisen ratkaisun toimittamista asiakkaalle. Aidosti asiakaspalvelulähtöinen toiminta on hyvin vaativaa, koska se edellyttää asiakkaiden tarpeiden syvällistä tuntemista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 133-134)

Palveluhaluinen ja -kykyinen henkilöstö on asiakaspalvelulähtöisen organisaation tärkein resurssi. Luottamuksellisen asiakassuhteen rakentaminen voi edellyttää samojen yhteyshenkilöiden sitoutumista jopa vuosiksi palvelemaan yksittäistä asiakasta. Jonkinlainen asiakshistoriikki tai -tietokanta voidaan kerätä erilaisten tietojärjestelmien avulla, mutta syvälinen asiakassuhde rakentuu ihmisten välille vasta kun on syntynyt keskinäinen luottamus. (Lindroos & Lohivesi 2004, 134)

Kallion (2002, 153-154) mukaan pk- yritysten merkittävin menestystekijä on asiakaslähtöisyys. Muut menestystekijät ovat läheisesti yhteydessä tehokkaaseen johtamiseen ja markkinointiin. Yrityksen toiminta on asiakaslähtöistä, kun

1. Asiakkaan näkökulma on etusijalla unohtamatta muiden sidosryhmien intressejä pyrittäessä kehittämään yrityksen pitkän ajan kannattavuutta.
2. Yritys tuottaa, levittää ja hyödyntää asiakkaita ja kilpailijoita koskevaa markkinatietoutta organisaation kaikilla tasoilla.
3. Kilpailulähtöisyyden lisäksi yrityksen toiminnot ja resurssit ovat koordinoituja lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle.
4. Sellaisen tarkoituksenmukaisen markkinatiedon tuottamista, joka liittyy nykyisten ja uusien asiakkaiden tarpeisiin sekä kilpailijoiden suhteelliseen kykyyn tyydyttää nämä tarpeet; tämän tiedon jalostamista

ja levittämistä yrityksessä sekä vihdoin yrityksen koordinoitua, strategista toimintaa markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien mukaisesti.

5. Yrityksellä on erinomainen kyky ymmärtää ja tyydyttää asiakkaiden tarpeet.
6. Yrityksen tuotteet ja palvelut ylittävät asiakkaan tarpeet ja tuottavat jatkuvasti asiakasiloa (customer delight).

3.5 Muita strategiamalleja

Kaikki taloudellinen ja inhimillinen toiminta edellyttää resurssien käyttöä. Yksi mahdollisuus erottautua kilpailijoista on käyttää resursseja viisaammin kuin kilpailijat. (Kamensky 2006, 275) Resurssien käyttöaste on resurssitoimintalogiikan ydin ja menestyksen yksinkertainen kaava: mitä laajemmin resursseja on ja mitä paremmin ne ovat käytössä, sitä parempia ovat kilpailuetu, skaalaetu ja kustannustehokkuus. Resurssilähtöinen strategiamalli toimii pääsääntöisesti vain niillä aloilla, joilla voidaan saavuttaa laajat markkinat. Koolla eli resurssien määrällä on suuri merkitys ja strategian ominaisuuksia ovat toiminnan operatiivinen kustannustehokkuus, skaalaetu, korkea käyttöaste ja monistettavuus eri markkinoille. Näitä tukevat standardoidut prosessit ja erityisesti informaation hallinta. (Ala-Mutka 2008, 216-217)

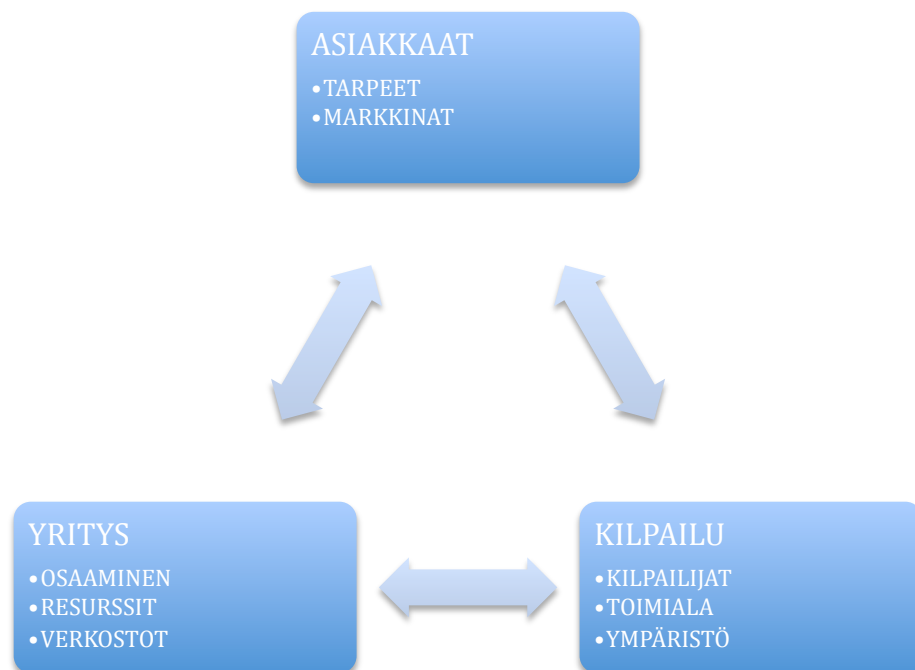
Osaamislähtöisessä strategiamallissa synergia ja monistettavuus syntyvät osaamisen monikäyttöisyydestä. Strategia painottaa ydinkyvykkyyttä, esimerkiksi teknologiaosaamista, jonka hyödyntäminen erilaisissa sovelluksissa luo osaamisen käytölle monta sovelluskohdetta eri liiketoiminnoissa. Monikäyttöisyys johtaa edelleen laajaan tuotetarjoamaan. Tärkeäksi strategiassa nousee ideoiden ja keksintöjen kaupallistaminen ja koko innovaatioprosessin hallinta. Tärkeitä strategiamallin ominaisuuksia ovat myös kehittämisen ja kaupallistamisen nopeus ja luovuus. (Ala-Mutka 2008, 220)

Tuote- ja brändilähtöinen strategialogiikka lähtee tuotteesta ja erityisesti tuotteeseen liitettävistä mielikuvista eli brändistä. Brändillä on merkittävää arvoa, mutta ei välttämättä sillä, missä tai kuka tuotteen on tehnyt.

Tuotelähtöisessä strategialogiikassa on tavallista laajentaa brändiä oman ydinosaamisen ulkopuolelle. Tällöin menestyminen perustuu brändin tunnettuuteen kohderyhmässään (esim. brändin nimellä myytävät tuotteet). Brändin laajentaminen oman osaamisen ulkopuolelle edellyttää yhteistyötä tuotannossa ja tuotekehityksessä, mutta mahdollisesti myös jakelussa ja myynnissä. (Ala-Mutka 2008, 222)

3.6 Kilpailustrategian valinta

Kilpailustrategialla yritys erottuu kilpailijoistaan. Kilpailustrategia perustuu kilpailuetuihin, jotka määräytyvät kolmen tekijän (kuvio 4) yhteisvaikutuksesta:



Kuvio 4. Kilpailuedun osatekijät (mukaeltu Hakanen 2004, 105)

Jotta yritys olisi kilpailukykyinen suhteessa muihin, on sillä oltava yksi tai useampi kilpailuetu. Kilpailueduksi voidaan lukea vain sellaiset tekijät joita asiakas arvostaa verratessaan niitä muiden tuotteisiin ja palveluihin. Kilpailuedut perustuvat yrityksen käytössä oleviin voimavaroihin ja ydinosaamiseen.

Asiakas on kilpailustrategian valinnan keskeinen lähtökohta. Kilpailustrategian ytimenä on asiakkaalle tuotettavaa arvoa ja hyötyä koskeva arvolupaus.

Arvolupaus kuvaa tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksien, asiakassuhteiden hoidon ja yrityksen imagon ainutlaatuista yhdistelmää (Kaplan & Norton 2002). Yrityksen arvolupaus määrittää, miten yritys eroaa kilpailijoista ja houkuttelee kohderyhmäänsä kuuluvia asiakkaita, pitää heidät asiakkaina ja syventää suhteita heihin. Arvolupaus myös auttaa yritystä kytkemään sisäiset prosessit ja toiminnot asiakkaiden arvostamiin hyötyihin. (Hakanen 2004, 105)

Arvolupauksessa painottuu yleensä yksi kolmesta erilaistamistekijästä: operatiivinen tehokkuus, asiakaskeskeisyys tai tuotejohtajuus. Käytännössä yritysten kilpailustrategiavalinnat monella toimialalla eivät läheskään aina ole selkeästi jonkun perusvaihtoehdon mukaisia, eivätkä yritykset täysin selkeästi erottaudu kilpailijoistaan. Kilpailuetujen rakentaminen on pitkän aikavälin ratkaisujen ja kehittämisen tulos, joka perustuu osaamiseen. Erottuminen muista ei aina ole helppoa, mutta yritysten on silti aina syytä tarkastella perinteisiä liiketoimintamalleja ja pohtia olisiko löydettävissä kenties kilpailijoista eroava uusi toimintamalli, kilpailustrategia. Uusia mahdollisuuksia yrityksille tuovat mm. uudet teknologiat ja sosiaaliset innovaatiot. (Hakanen 2004, 106, 108)

On myös todettu, että pienet yritykset pyrkivät tekemään muitakin strategioita kuin puhtaasti kilpailu- ja asiakasstrategioita. Siten pienillä yrityksillä voi olla pehmeitä strategioita, jotka heijastavat omistajansa ominaisuuksia ja tavoitteita. Yritys saattaa toteuttaa esimerkiksi strategiaa, joka pyrkii säilyttämään yrityksen itsenäisyyden tai siirtämään yrityksen ajan mittaan perillisille. (Kallio 2002, 117).

Verkostoituminen on olennainen tekijä kaikissa kilpailustrategioissa. Mikään yritys ei menesty ilman yhteistyötä ja kumppanuuksia. Verkostoitumisen suhteen tehtävät ratkaisut liittyvät kiinteästi kilpailustrategian valintaan ja kehittämiseen. (Hakanen 2004, 109)

Strategiatyö vaatii perusteellista toimintaympäristön ja yrityksen nykyisen tilanteen ja toiminnan analysointia ja ymmärtämistä. Tietoa on runsaasti saatavilla, oleellista ei olekaan tiedon määrä, vaan se kuinka tehokkaasti tietoa osataan hyödyntää ja levittää organisaatiossa. Asiakas-, markkina-, kilpailu- ja

yrittäjäanalyysit auttavat ydinosaamisen ja kilpailuetujen löytämisessä sekä kilpailustrategian luomisessa. Ennen analyysien tekoa on kuitenkin syytä huolellisesti miettiä, mitkä ovat ne osa-alueet, joista tietoa todella halutaan, sillä tietoa ja menetelmätarjontaa on saatavilla runsaasti.

4 MATKAILUYRITYKSEN MENESTYMINEN

KILPAILUSSA

Lohiveden ja Lindroosin (2004, 20) mukaan organisaation toiminnan lähtökohtana on tuottaa lisäarvoa jollekin organisaation ulkopuoliselle taholle. Tämän tuotetun lisäarvon on oltava kilpailukykyistä verrattuna muuhun tarjontaan. Näin organisaation kilpailukyky liittyy sen asemaan ympäröivässä yhteiskunnassa: siinä on kyse yhtäältä kyvystä tuottaa hyötyä asiakkaille ja toisaalta kyvystä vastata organisaation yhteiskunnallisen perustehtävän eli mission tai toiminta-ajatuksen mukaisiin haasteisiin.

Kysyntä ja tarjonta kohtaavat lähes poikkeuksetta jonkinasteisessa kilpailutilanteessa, jossa asiakkaalle on vaihtoehtoisia tapoja tyydyttää tarpeensa (Kamensky 2006, 221). Kamenskyn (2006, 100) mukaan asiakkaat ovat itsekkäitä, ja he pyrkivät löytämään mahdollisimman hyvän hyöty/kustannussuhteen tarpeidensa tyydyttämiseksi.

Yritys on kilpailukykyinen, mikäli se pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeita sellaisella arvo/kustannussuhteella, että asiakas on halukas käyttämään sen tuotteita ja palveluja. Jotta yritys olisi kilpailukykyinen muihin yrityksiin nähden, sillä on oltava jokin kilpailuetu tai useita kilpailuetuja. Hyvien strategioiden muodostaminen edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä. Suuresta massasta erilaisia asioita on pystyttävä erottamaan olennaisia ja epäolennaisia, pieniä ja suuria asioita, tärkeitä ja vähemmän tärkeitä asioita. Lisäksi on pystyttävä näkemään asioiden keskinäiset riippuvuussuhteet. (Kamensky 2006, 222-223)

Yhteistä kaikille kilpailukykyyn osatekijöille on se, että ne tuovat menestystä vain, jos ne ovat paremmat kuin kilpailijalla (Halonen 2001, 46). Kilpailukykyä ei

mikään yritys voi saada valmiina, vaan yrityksen johdon on se aikojen kuluessa rakennettava ja sitä edelleen kehitettävä. Osatekijöitä voidaan kehittää erillisinä, mutta aina tulee pitää mielessä, että kilpailukyky on kokonaisuus, jonka osien tulee aina sopia keskenään hyvin yhteen – ja niiden on paitsi sovittava yhteen, niiden on myös tuettava toisiaan. (Halonen 2001, 31)

Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat asiakkaat ja heidän odotuksensa, kilpailijat sekä markkinoilla tapahtuvat muutokset ja toimialan tapahtumat. Kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä listattaessa on kuitenkin varottava liikaa yleistämistä, koska yrityskohtaisesti tekijöissä saattaa olla suuriakin eroja. Kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä tulee siis aina harkita tapauskohtaisesti kunkin yrityksen kohdalla erikseen.

4.1 Case-yrityksen kilpailijat

Kasvavilla markkinoilla on mitä jakaa, mutta vakiintuneilla tai laskevilla markkinoilla kilpailijoiden liikkeiden entistä tarkempi tunteminen on etu. Kilpailijatietoa kerätään systemaattisilla mittauksilla, mutta myös seuraamalla medioita, huhuja, käymällä messuilla, olemalla silmät ja korvat auki. (Lotti 2001, 62)

Varsinais-Suomi kuuluu Suomen vetovoimaisimpiin matkailualueisiin ja erityisesti perhematkailu on merkittävässä osassa. Tässä opinnäytetyössä case-yrityksen merkittävimmit kilpailijoiksi on valittu Muumimaailma Oy ja Jukupark Oy. Valinta perustuu kohteiden vetovoimaisuuteen ja asemaan alueen perhematkailussa. Muumimaailma on yksi Suomen vetovoimaisimmista perhematkailukohteista, ja Jukupark kuuluu alan uusimpiin haastajiin niin Turun seudulla kuin myös koko Suomen mittakaavassa uudella vesipuistokonseptillaan. Lisäksi näiden kohteiden toiminta painottuu case-yrityksen tavoin kesämatkailuun.

Muumimaailmasta on muihin seudun perhematkakohteisiin verrattuna huomattavasti enemmän tietoa saatavilla. Jukuparkin osalta tietoa on saatavilla rajoitetusti, mutta yritykseen tällä hetkellä kohdistuva mielenkiinnon määrä ja

merkitys kilpailukentällä tapahtuneisiin muutoksiin puolustaa sen mukaan ottamista tarkasteluun. Kävijämääriä lukuunottamatta tutkimuksessa ei käsitellä taloudellisia tunnuslukuja case-yrityksestä eikä myöskään kilpailijoista. Esitetyt tiedot perustuvat julkisesti saatavilla oleviin tietoihin ja havaintoihin.

Muumimaailma Oy:n liiketoimintaan kuuluu Muumimaailma – teemapuistotoiminta Kailon saarella, Väskin seikkailusaari Väskin saarella, aikuisille suunnattu kesäteatteri- ja konserttitoiminta Teatteri Emmassa Kailon saarella sekä B to B –tuotteita ja muita ryhmille tuotettuja tapahtumia. (Muumimaailma 2007, 7) Muumimaailmassa vierailee vuosittain yli 200 000 kävijää. Tämän lisäksi kävijöitä on kymmeniätuhansia yrityksen muissa kohteissa.

Muumimaailma Oy on vuonna 1993 Naantalissa toimintansa aloittanut matkailualan yritys. Teemapuisto perustettiin Muumi-TV-sarjan tuottajan Dennis Livsonin aloitteesta luomaan elämyksiä lapsille ja heidän perheilleen. Muumimaailma Oy:n omistaa CreaArt Holding AG (70%), Pekka Jokisuu (25%) sekä Matkailunkehitys Nordia Oy (5%). (Muumimaailma 2010) Muumimaailma Oy omistaa tuotantoyhtiö Väskin Seikkailu Oy:n osakekannasta 50% yhtiökumppani BlueMedia Oy:n omistaessa loput 50 % osakekannasta. (Muumimaailma 2007, 7)

Turun uusi perhematkailukohde on vesipuisto Jukupark Turku joka avattiin kesällä 2010. Jukupark Oy:n kuuluu myös Jukupark Kalajoki, jossa kävijöitä vuosittain on noin 55 000. Turun vesipuiston avajaisvuoden tavoite oli 90 000 kävijää. Jukupark Turku kuitenkin avattiin yleisölle paljon suunniteltua myöhemmin, joten todennäköisesti kävijätavoitetta ei ensimmäisenä vuotena saavutettu. Julkista tietoa asiasta ei ole saatavilla.

Jukupark Oy:n omistajia ovat pitkän linjan huvipuistomiehet Claes Kristiansson, hänen kaksi poikaansa Stephan ja Robert sekä Hannu Hellman. Kristiansson ja Hellman olivat pitkään työtovereita ja pohdiskelivat huvipuistoidean jalostamista. Näin syntyi Suomen ensimmäinen vain ulkovesitoimintaan keskittyvä yhtiö. Yksityinen, vuonna 2008 perustettu matkailuyhtiö Jukupark aloitti toimintansa

ostamalla Kalajoen kaupungilta Hiekkasärkillä sijaitsevan Jukumaa huvipuiston. (Vitriini 2010) Ensimmäinen Jukupark avattiin Kalajoella pari vuotta sitten, Jukupark Turku avattiin heinäkuussa 2010 ja kolmatta suunnitellaan avattavaksi vuonna 2012 Jyväskylään. Toimitusjohtaja Hannu Helmanin mukaan liikeideana on ”tuottaa monipuolisia, laadukkaita ja turvallisia matkailupalveluita perheille, lomailijoille ja lähialueen asukkaille ja tarjota oheispalveluita hotelleille”.

4.2 Asiakkaat ja case-yrityksen asiakastytyvyisyys 2010

Muumimaailman pääasiallinen kohderyhmä ovat perheet, joilla on alle kouluikäisiä lapsia. Väskin seikkailusaaren kohderyhmä ovat nuoret 7-14 – vuotiaat perheineen. B to B –tuotteiden sekä Emma Teatterin pääkohderyhmä ovat alueen yritykset ja yksittäiset aikuiset kuluttajat. Näistä kansainvälisiä asiakkaita houkuttelee pääasiassa Muumimaailma sekä Väskin seikkailusaari. Muumimaailma on Suomen johtavia perhematkailukohteita sekä kansallisesti että kansainvälisesti ja saavuttaa kävijöitä koko maan alueelta jakautuen siten, että yli puolet kävijöistä tulee ruuhka-Suomen (Tku-Tre-Hki) alueelta. Pistokokeiden mukaan ulkomaalaisten osuus on noin 29 % kokonaiskävijöistä. (Muumimaailma 2007, 11) Jukuparkin kohderyhmää ovat lapsiperheet ja nuoret aikuiset.

Case-yrityksen kohderyhmä on sama kuin sen kilpailijoilla eli lapsiperheet. Huomioitava seikka on kuitenkin se, että Muumimaailmassa vierailee vuosittain yli 200 000 kävijää, joista lähes 30 % ulkomaalaisia. Zoolandiassa ulkomaalaisten osuus on pieni, vain noin 5-10%. Moni Muumimaailman kävijöistä, etenkin ulkomaalaisista, todennäköisesti myös majoittuu alueella. Zoolandian voisi pyrkiä paremmin hyödyntämään Muumimaailman ja koko alueen vetovoimaisuuden perhematkailussa. Tässä tärkeää on yhteistyön lisääminen esim. hotellien ja laivayhtiöiden kanssa. Ulkomaalaisten kävijöiden tavoittaminen edellyttää panostamista tiedon ja asiakaspalvelun saatavuuteen eri kielillä. Vaikka kohderyhmä kaikilla kolmella yrityksellä on sama, voi kohderyhmän sisällä olla kuitenkin pienempiä ryhmiä, joiden erityistarpeita

huomioimalla saataisiin synnytettyä kilpailuetua. Tällaisia erilaistavia palveluja saattaisivat olla esim. erinomaiset lastenhoitotilat pienten lasten vanhemmille, esteettömyys tms. Joskus pienilläkin asioilla saattaa olla suuri merkitys.

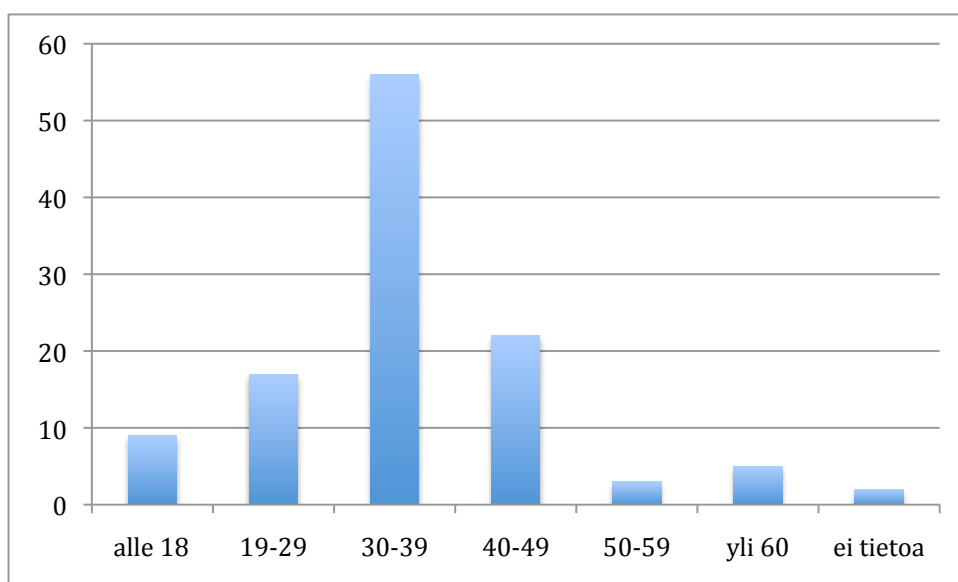
Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on osa laatujohtamista. Mittaaminen auttaa ymmärtämään asiakkaan vaatimuksia, paljastaa suurimpia korjausta vaativia asioita ja osoittaa, mistä tekijöistä menestyksellinen yhteistyö tämän kanssa riippuu. (Lotti 2001, 67) Case-yrityksen asiakastyytyväisyyttä selvitettiin kesällä 2010 asiakaskyselyllä. Kysely oli jaossa lipunmyynnissä koko kesäkauden ajan 7.6.-8.8.2010. Lisäksi asiakkaat voivat antaa palautetta palautelaatikkoon vapaamuotoisesti, sähköpostilla tai kotisivujen palautelomakkeen kautta.

Kyselylomake (liite 2) laadittiin työryhmässä osana tätä tutkimusta. Lomakkeen suunnitteluvaiheessa apuna käytettiin Leila Lotin kirjaa Tehokas markkina-analyysi (2001). Lomakkeen kysymykset ovat pääasiassa strukturoituja, valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä. Tällä pyrittiin pitämään lomake selkeänä ja vastaajan näkökulmasta yksinkertaisena ja nopeana täyttää. Kysymyksillä 1, 2 ja 4 selvitettiin vastaajan taustatietoja. Kysymyksellä 3 haluttiin saada tietoa kohderyhmästä, kysymyksessä tiedusteltiin seurueen kokoa ja mukana olleiden lasten ikää. Kysymyksessä 5 haluttiin tietää mistä vastaaja oli saanut tietoa kohteesta. Tämän kysymyksen tarkoitus on tuottaa tietoa case-yrityksen markkinointipäätöksiin. Kysymys 7 oli avoin 'kysymys, siinä vastaaja sai antaa yritykselle vapaamuotoista palautetta. Kysymys 6 oli kysymyksistä laajin ja siinä vastaajaa pyydettiin arvioimaan case-yrityksen tuotteita ja palveluja. Arvioitavia kohteita oli yhteensä 13 ja lisäksi yleisarvosana vierailulle. Vastausvaihtoehdoissa käytettiin yksinkertaistettua verbaalista intervalliaasteikkoa jossa vastaajille annettiin sanalliset vastausvaihtoehdot asteikolla 'erittäin hyvä - erittäin huono' (Lotti 2001, 154-157).

Lomaketta testattiin kesäkauden alussa siten, että parin ensimmäisen vastauspäivän jälkeen palautetut lomakkeet käytiin läpi ja tarkastettiin, että kysymykset oli oikein ymmärretty. Tarkastuksessa ei huomattu korjausta vaativia kohtia. Tämän jälkeen kyselyn jakamista asiakkaille jatkettiin koko loppukauden ajan.

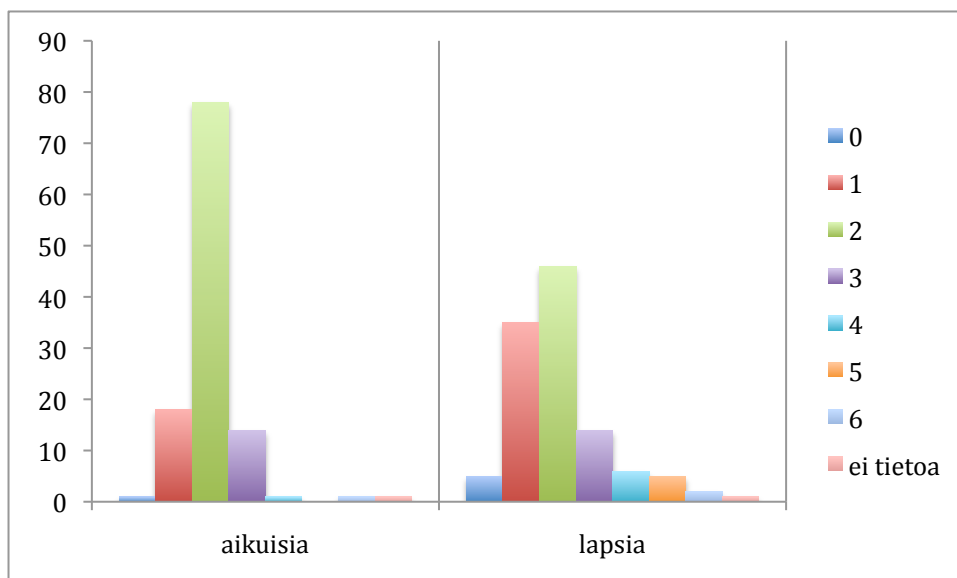
Kyselyyn vastasi yhteensä 114 henkilöä, joista 11 oli miehiä, kolmeen kyselyyn vastasivat mies ja nainen yhdessä ja loput vastaajista olivat naisia. 2 kyselyvastausta käsiteltiin vapaamuotoisina palautteina puutteellisten vastausten vuoksi. Tämän lisäksi vapaamuotoisia palautteita saatiin 54 kpl.

Case-yrityksen asiakaskyselyn tyypillisin vastaaja oli 30-39 –vuotias nainen Länsi- tai Etelä-Suomesta (kuvio 5). Yrityksen kohderyhmää ovat lapsiperheet, joissa lapset ovat 0-12 –vuotiaita ja siitä syystä vastaajien ikähaarukka vastasi hyvin ennakko-odotuksia.



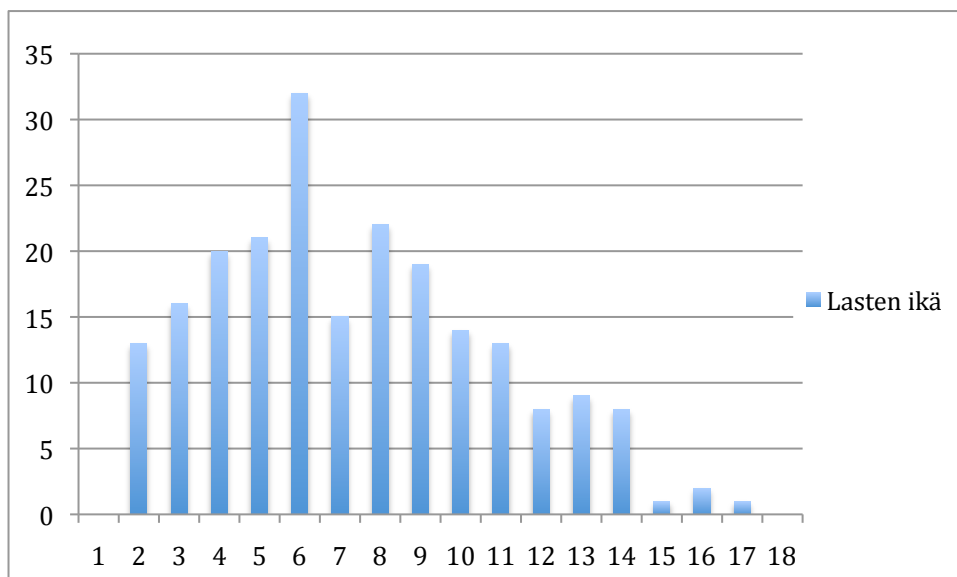
Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma

Asiakaskyselyssä tiedusteltiin myös seurueen kokoa ja lasten ikää (kuvio 6). Yleisimmin seurueeseen kuului kaksi lasta ja kaksi aikuista, mutta usein seurueessa oli myös vain yksi lapsi kahden aikuisen kanssa. Pääsääntöisesti seurueet ovat perheitä.



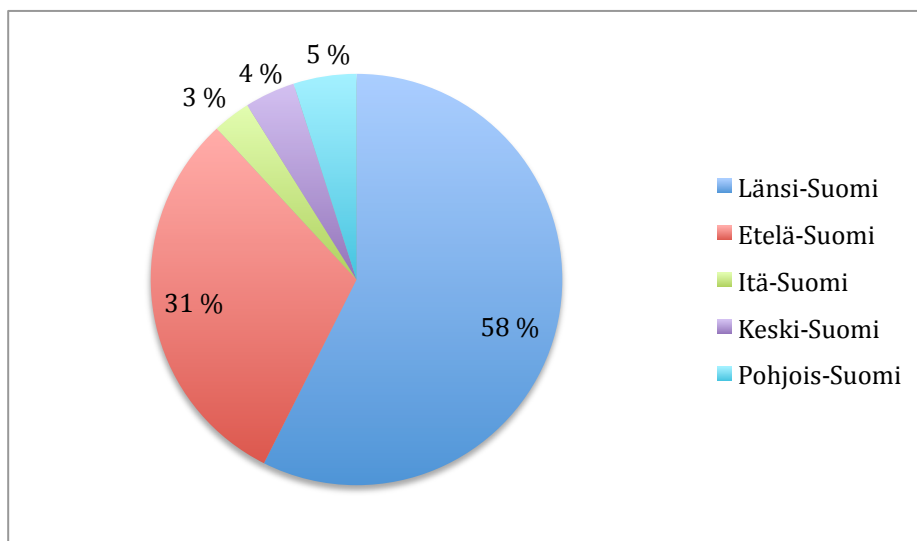
Kuvio 6. Seurueen koko

Seurueeseen kuuluneista lapsista 95 % oli iältään 0-12 –vuotiaita ja 66 % 0-7 –vuotiaita (kuvio 7). Perheen koko ja lasten ikä vastaa hyvin yrityksen tavoittelemaa kohderyhmää.



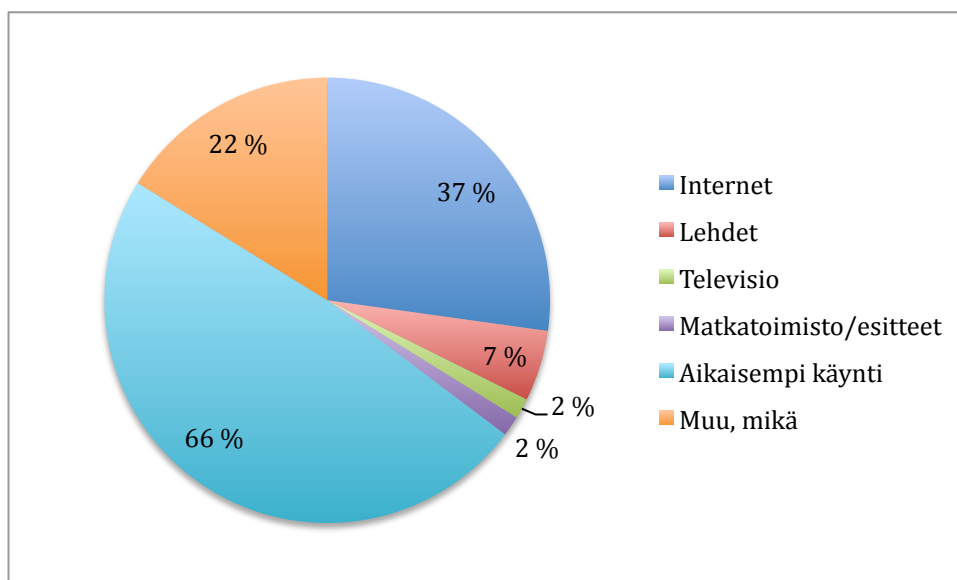
Kuvio 7. Seurueen lasten iät

Asiakaskyselyn mukaan case-yrityksen asiakkaista 58 % asuu maantieteellisesti varsin lähellä, Länsi-Suomen läänissä (kuvio 8). Etelä-Suomen läänistä asiakkaita tulee 31 %. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että lähes 90 % asiakkaista tulee ns. ruuhka-Suomen alueelta. Ulkomaalaisten asiakkaiden osuutta ei kyselyssä selvitetty.



Kuvio 8. Vastaajien asuinlääni

Case-yrityksen asiakaskyselyyn vastanneista asiakkaista 70 % oli vierailut yrityksessä aiemminkin (kuvio 9). Tiedonhankintakanavista Internet oli odotetusti ylivoimaisesti merkittävin. Huomattavan iso osuus asiakkaista ilmoitti saaneensa tietoa myös muuta kautta, yleensä ystäviltä ja tuttavilta. Tässä kysymyksessä asiakkaiden oli mahdollista rastittaa useampi kuin yksi vaihtoehto.

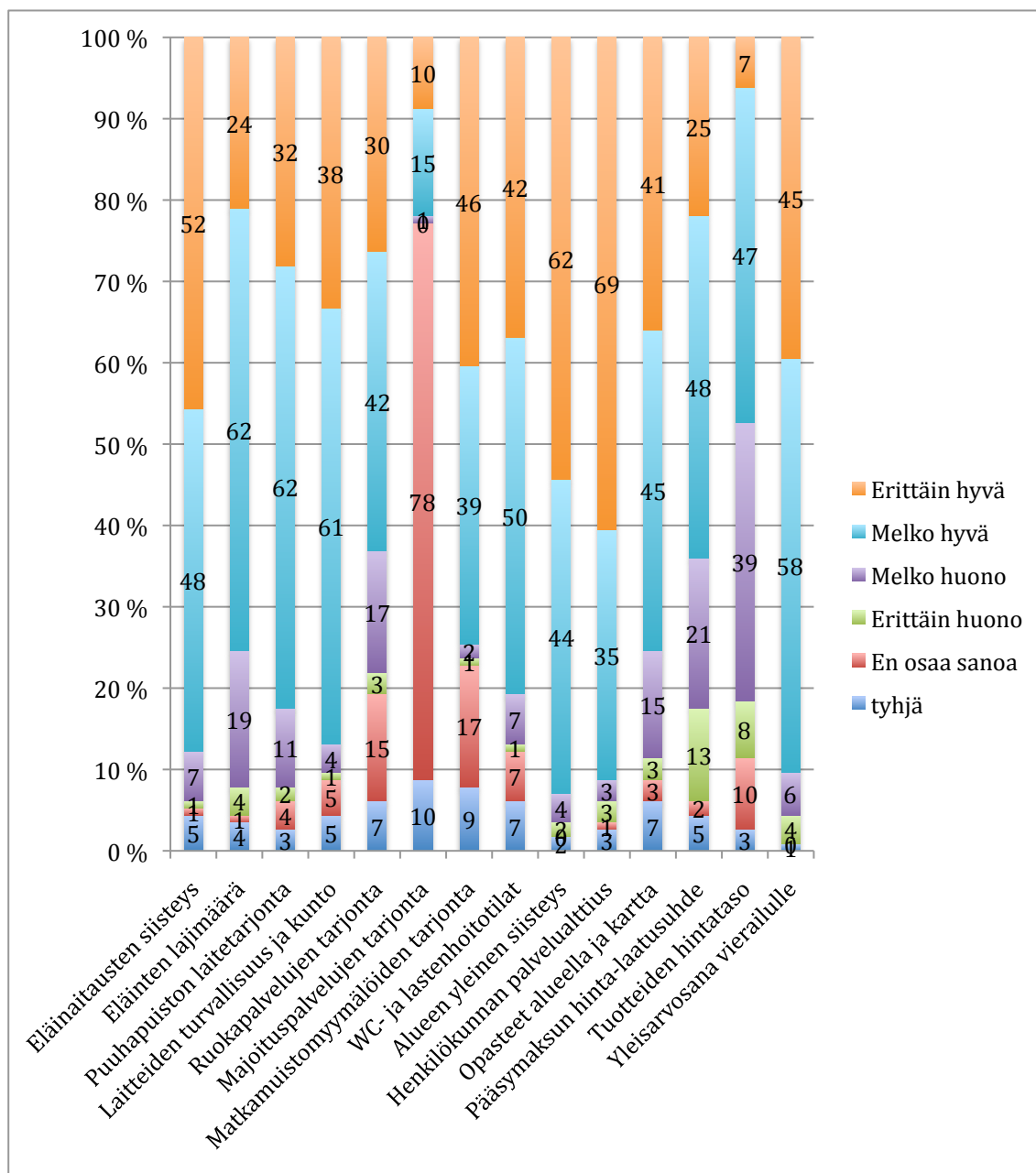


Kuvio 9. Tiedonhankintalähde

Asiakaskyselyn kohdassa 6 asiakkaat saivat arvioida case-yrityksen palveluja asteikolla erittäin hyvä, melko hyvä, melko huono, erittäin huono, en osaa sanoa. Arvioitavia palveluja oli 13 ja lisäksi kysyttiin yleisarvosanaa vierailulle (kuvio 10).

Parhaimman arvosanan sai henkilökunta palvelualttiudesta, ja lähes yhtä hyvän arvostelun saivat alueen yleinen siisteys ja matkamuistomyymälöiden tarjonta. 50 % asiakkaista antoi vierailulle yleisarvosanaksi melko hyvä ja 40 % oli sitä mieltä, että heidän vierailunsa oli ollut erittäin hyvä.

Eniten mielipide-eroja löytyi hintatason suhteen, noin puolet vastaajista piti hintatasoa hyvänä ja puolet huonona. Osa kävijöistä piti pääsymaksua korkeana ja palautteen perusteella myös ruokapalveluihin kaivattaisiin etenkin kahvilan tuotetarjonnan osalta pientä parannusta. Majoituspalvelujen tarjonnasta vain harvalla asiakkaalla oli kokemuksia mutta pääsääntöisesti ne, jotka niitä käyttivät olivat tyytyväisiä saamiinsa palveluihin.



Kuvio 10. Arviot palveluista

Kyselyn päätteeksi asiakkaat saivat vielä antaa vapaamuotoista palautetta. Pääsääntöisesti palaute oli positiivista, joitakin hyviä palvelujen parannusehdotuksia ja ideoitakin tuli. Yritys sai hyvää palautetta etenkin siisteydestä ja alueen väljyydestä. Kaiken kaikkiaan asiakaskyselyn tulokset vastasivat ennakko-odotuksia ja oli samanlaista kuin henkilökunnan asiakkailta suullisesti vastaanottama palautekin.

4.3 Matkailukohteen saavutettavuus ja tavoitettavuus

Käyntikohteet ovat pääsääntöisesti sijoittuneet väestöpohjaltaan riittävän suurelle alueella ja/tai vilkkaiden ohikulkureittien varrelle, mikä on auttanut niitä tavoittamaan riittävät kävijävolyymit. Ne tekevät aktiivista markkinointia erityisesti kesämatkailun kynnyksellä. Kotimaisen lomamatkailun keskeisiä osia on käyntikohteisiin tutustuminen, mikä merkitsee vetovoimaisuutta ja on eduksi alueen matkailuelinkeinolle. Parhaat menestymisen edellytykset ovat tuloshakuisilla, uudistumiskykyisillä ja yrittäjävetoisilla kohteilla tulosvaatimusten kasvaessa. (Harju-Autti 2009a, 39)

Muumimailma Oy toimii maantieteellisesti kolmessa paikassa: Kailon saarella, Väskin saarella sekä Naantalin ydinkeskustassa, jossa sijaitsevat Muumimyymlä ja Muumiparkki. (Muumimailma 2010) Jukupark Turku sijaitsee keskeisellä alueella Turun Impivaaran urheilupuiston alueella. Sijainti on lähellä Turku-Tampere –moottoritietä ja liikenneyhteydet Turun keskustasta hyvät. Moottoritien toisessa päässä on Zoolandia ja myös Muumimailmaan on yhteys isojen teiden kautta. Kaikki yritykset toimivat siis maantieteellisesti melko lähellä toisiaan ja suurin osa asiakkaista kulkee kohteisiin omalla autolla. Näin ollen voidaan todeta, että maantieteellinen saavutettavuus on kaikilla kohteilla hyvä.

Saavutettavuudella voidaan tarkoittaa myös tiedon saatavuutta toisin sanoen tavoitettavuutta. Yrityksen menestymisen kannalta on tänä päivänä erittäin tärkeää, että asiakkaat saavat haluamansa tiedon nopeasti ja vaivatta. Tietotekniikan kehittyminen ja Internetin tuomat muutokset ovat muokanneet monia toimialoja pysyvästi. Muutosvauhti on edelleen nopeaa ja välillä 'kelkassa pysyminen' saattaa tuottaa ongelmia etenkin pienemmissä yrityksissä niukkojen resurssien vuoksi.

Sähköinen tiedonhallinta ja varaustoimintojen hoitaminen on vielä vierasta yllättävän monessa pienyrityksessä, joissa edelleen toimitaan manuaalisesti puhelimitse varaustoiminnoissa. Tämä estää jakeluportaan tehokkaan

kaupankäynnin, ja on varsin hankalaa nykyaikaisesti toimivien asiakkaiden kannalta. (Harju-Autti 2010, 29)

Rissasen (2007, 436-437) mukaan Internetin käytössä lähtökohtana on oltava suuremman lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Asiakkaan ja yrityksen tarpeet on sovittava Internet-palvelun kehittämisessä yhteen. Yritys voi näin tehostaa toimintaansa ja saavuttaa muitakin etuja. Internetin merkittävimpiä etuja yritystoiminnassa ovat mm. asiakaspalvelun parantaminen, kustannussäästöt, tunnettuuden lisääminen ja nopea, vuorovaikutteinen tiedonvälitys.

Uusi matkailumarkkinoinnin maailma avautuu ns. sosiaalisten verkostojen kautta. Sosiaalisessa verkostossa asiakas on luomassa yritys- ja tuotemielikuvia omien kokemustensa avulla. Haastetta markkinointiviestintään tuovat verkostojen kautta kantautuvat mielikuvat, kokemukset ja arviot kohteista. Jo nyt matkailija etsii verkosta näitä kohteissa käyneiden kokemusperäisiä tietoja ennen matkakohteen tai palvelun valintaa. (Harju-Autti 2010a, 29)

Internetin ja tietotekniikan hyödyntäminen liiketoiminnassa ovat suurimmassa osassa yrityksiä arkipäivää ja tieto liikkuu asiakkaille sekä yhteistyökumppaneille tänä päivänä pääsääntöisesti sähköisten kanavien kautta. Internet-markkinointi on myös perinteistä markkinointia halvempaa, ja siitä syystä yritykset mielellään panostavatkin siihen. Matkailualalla Internetin suurin hyöty on markkinoinnissa ja sähköisten apuvälineiden käyttö tehostaa toimintaa. Toimialan perustehtävää, elämysten tuottamista, eivät sähköiset apuvälineet ole kuitenkaan korvaamassa, ainakaan ihan lähitulevaisuudessa, vaikka uusmedia tähän tarjonneekin kehittyessään mahdollisuuksia mm. virtuaalisilla kohteilla. Vielä on kuitenkin pitkä matka siihen että yksittäinen yritys voi tällä tavalla toisista erottua, etenkin kun uudet välineet ovat nopeasti myös muiden saatavilla.

4.4 Henkilöstön merkitys palveluyrityksessä

Collins (2001, 89) toteaa että ”parhaiden yritysten kehittäjät ymmärtävät, että parhaan yrityksen kasvua eivät rajoita markkinat, tekniikka, kilpailu eivätkä tuotteet. Merkittävin pullonkaula on kyky löytää riittävästi oikeita ihmisiä ja saada heidät pysymään yrityksen palveluksessa”.

Halosen (2001, 45) mukaan palveluyritysten kilpailukyvyyn kivijalkana, kaiken pohjana, on henkilöstö; sen ajattelutapa, jolle rakennetaan henkilöstön osaaminen, yrittäjäyys ja luovuus. Yrityksen toiminta pohjautuu näihin ja se toteutetaan myyntihenkisellä toimintatavalla.

Henkilöstöön perustuva kilpailuetu syntyy jatkuvasta oppimisesta ja väistämättä tapahtuvan muutoksen onnistuneesta hallinnasta. Koska merkittävimmät erot kilpailijoiden välillä ovat ihmisten ajattelu- ja toimintatavoissa, yrityksen tulee luoda ja kehittää kilpailuetujaan juuri näissä. (Halonen 2001, 49)

Henkilöstötoimintoon voidaan lukea kuuluvaksi mm. uusien ihmisten rekrytointi, heidän perehdyttämisensä, tavoite- ja kehityskeskustelut, henkilöstön kehittäminen sekä kaikkinaisen henkilöstön fyysinen ja henkinen hyvinvointi. Koska palveluyritysten tuote perustuu tietoon, henkilöstön tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousee henkilöstön osaaminen, älypääoma. (Halonen 2001, 78)

Muumimaaailma on alueellisesti merkittävä työllistäjä. Muumimaaailma Oy (ml. Väskin seikkailusaari sekä Emma Teatteri) työllisti vuonna 2007 8 henkeä ympärivuotisesti, osa-aikaisia 3 sekä määräaikaisia kesätyöntekijöitä 215 henkeä. Lisäksi välillinen työllistäminen, mm. muut alueen palveluyritykset sekä yhteistyösopimusten kautta, on merkittävää. (Muumimaaailma Oy 2007, 11)

Jukupark työllistää noin 55 työntekijää, joista kaikki ovat nuoria opiskelijoita tai koululaisia (Yle Turku 2.6.2010). Zoolandiassa kesätyöntekijöitä palkataan vuosittain 25-30 ja lisäksi yrityksessä työskentelee ympärivuotisesti keskimäärin 6 työntekijää.

Kesämatkakohteissa työtä on useimmiten tarjolla vain noin kolmeksi kuukaudeksi vuodessa. Tästä syystä ammattitaitoisen henkilöstön saaminen ammattitaitoa vaativiin tehtäviin saattaa olla hankalaa ja osaavan henkilöstön pitäminen talossa vaikeaa. Kesäkohteissa suurin osa työntekijöistä onkin koululaisia ja opiskelijoita. Tämä asettaa toiminnalle omat haasteensa, etenkin kun monelle työntekijälle kysessä voi olla ensimmäinen työpaikka. Näistä syistä henkilökunnan koulutus ja avainhenkilöiden korkea motivaatio sekä osaaminen ovatkin erittäin tärkeitä laadukkaan asiakaspalvelun takaamiseksi. Suuri vaihtuvuus henkilöstössä on haasteellista, mutta siitä huolimatta henkilöstö voi olla matkailuyrityksen kilpailuetu. Pienissä yrityksissä tämä on todennäköisesti helpommin tehtävissä kuin suurissa. Joka tapauksessa se vaatii paljon syventymistä aiheeseen ja mm. koko henkilöstön mukaanottamista strategiatyöskentelyyn.

4.5 Yrityksen tuotteet ja palvelut

Kilpailun kiristyessä tuotteiden fyysiset ominaisuudet lähenevät laadullisesti toinen toisiaan. Jotta yritykset pystyvät erottumaan kilpailussa toisistaan, ne kilpailevat tuotteen ympärille rakennetuilla lisäpalveluilla ja mielikuvilla. (Miettinen ym. 1998, 111) Nykyisessä kilpailussa tuotteiden fyysisten ominaisuuksien merkitys vähenee ja samanaikaisesti mielikuvien ja saatavilla olevien lisäpalvelujen merkitys ostopäätösten tekemiseen kasvaa. Miettisen ym. (1998, 111-112) mukaan tuotteessa on kolme osaa:

1. Ydintuote: fyysinen tuote tai peruspalvelu
2. Lisäedut: tuotteen mukana seuraavia lisäetuja voivat olla mm. erikoispitkä takuu-aika, lisävarusteet, puhelintuki, koulutus, asennus jne.
3. Mielikuvatuote: mielikuvatuotteen rakentamiseen liittyvät tuotetta välittömästi koskettavat ratkaisut kuten väri, nimi, muotoilu ja tyyli sekä välilliset ratkaisut, jotka ovat yleensä markkinoinnillisia (esim. turvallisuus).

Ydintuotepainotteisen kilpailuedun luomisessa on sama ongelma kuin hintajohtajuudessa; se vaatii yritykseltä suurta panostusta ja suuria taloudellisia resursseja tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Käytännössä tähän pystyvät vain harvat, taloudellisesti vahvimmat suuryritykset. Yleensä kestävä ydintuotteen kilpailuetu perustuu patentoituun tai muuten suojattuun ydintuoteratkaisuun. (Miettinen ym. 1998, 112)

Jos ydintuotetta ei pystytä erilaistamaan, ja tuote on kuitenkin erilaistettava, tulee kilpailuetua pyrkiä rakentamaan lisäeduista. Lisäetua ovat kaikki tuotteeseen kytkettävät liitännäispalvelut, joilla ydintuote saadaan asiakasta tyydyttävällä tavalla eroamaan kilpailevista tuotteista. Esimerkiksi hotellin lisäetuja voivat olla 'ilmaiset' lentokenttäkuljetukset, harrastusmahdollisuudet ja ohjelmapalvelut, joilla yritys pyrkii erottumaan kilpailevista hotelleista. (Miettinen ym. 1998, 112)

Mikäli yritys ei pysty rakentamaan tuotteelle kilpailuetua ydintuotteesta eikä lisäeduista, on yrityksen kilpailuratkaisut rakennettava mielikuvaelementtien varaan (Miettinen ym. 1998, 113). Kilpailuedun rakentuminen mielikuvien varaan on matkailualalle tyypillistä.

Tuotteen ja palvelun elinkaari on myös merkittävä seikka tuotteen/palvelun kehittämisessä. Yrityksen on tunnettava tuotteidensa ja palveluidensa elinkaari ja koko ajan kehitettävä uusia tuotteita ja palveluita siten, että toimintaedellytykset on turvattu. (Vilkkumaa 2007, 100)

Harju-Autin (2009a, 18, 39-40) mukaan matkailualan tuotteet on suunniteltava lyhytkestoisiksi ja edullisiksi, mutta elämyskokemukseltaan hintansa arvoisiksi. Menestystuotteet ovat usein yksinkertaisia, ympäristöä säästäviä sekä asiakkaan osallistumista ja kokemista edellyttäviä. Menestykseen vaikuttavat myös tuotteen/tuotteiden ympärivuotisuus ja paikkaan sitoutumattomuus olosuhteiden, esimerkiksi sään, muuttuessa. Tuotteen sovellettavuus erilaisen suorituskyvyn omaaville ryhmille on asiakaspinnan laajentamisen kannalta hyvä asia tulevaisuudessa.

4.6 Matkailutuotteen hinnan määrittäminen

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 18-19) mukaan eräs tärkeimmistä liiketoiminnallisen ajattelun kulmakivistä on sen oivaltamisessa, että minkä tahansa tuotteen tai palvelun käypä ja senhetkinen oikea markkina-arvo (eli hinta) määrittyy vain ja ainoastaan kyseisen tavaran tai palvelun myymisen hetkellä. Hinnan muodostumisen kannalta ratkaisevia ovat siis ne hetket, kun asiakas tekee valintapäätöksen ja kun hän käyttää ostamaansa tuotetta tai palvelua. Ratkaisevaa on siis, minkä arvoisena asiakas ostamaansa tavaraa tai palvelua pitää, ja uskooko hän saavansa hyötyä sitä käyttäessään. Lindroos ja Lohivesi (2004, 19) toteavat myös että sillä, mitä asiakas on valmis maksamaan ostamastaan tuotteesta tai palvelusta, ei välttämättä ole mitään tekemistä sen kanssa, kuinka paljon tuon tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi on kokonaisuudessaan syntynyt kuluja.

Tuotteen tai palvelun hinta vaikuttaa suoranaaisesti yrityksen kannattavuuteen ja on myös asiakkaille laadun mittari. Yrityksen tulee osata hinnoitella tuotteensa todellisiin kustannuksiin ja tuotto-odotuksiin perustuen niin, että myös asiakkaat ovat valmiita sen maksamaan. Liian halpa hinta yleensä laskee tuotteen arvostusta.

Kilpailuetua etsittäessä hinta on harvoin erilaistava idea. Lähtökohtana on, että erilaisuuden tulisi olla jonkin arvoinen. Se kannustaa kuluttajia maksamaan tuotteesta tai palvelusta hieman enemmän – tai ainakin yhtä paljon. Michael Porterin mukaan hintojen alentaminen on mielipuolista, jos kilpailija pystyy alentamaan niitä yhtä paljon. (Trout & Hafren 2003, 65-66)

Yleisesti ottaen matkailu on kallista ja hinnalla kilpailu varsin harvinaista. Harju-Autin (2009a, 32) mukaan ”matkailualan yrityksillä ei ole mahdollista nostaa merkittävästi hintatasoa, esim. pääsylippujen hintoja kysynnän laskemisen pelosta. Yritysten pääasiallinen asiakas on kotimainen lapsiperhe, jonka kohdevalintaan myös pääsylippujen hinnoilla on vaikutusta.” Sekä case-yrityksessä, että sen kilpailijoiden luona yksittäiseltä perheeltä kuluu rahaa vierailun aikana kymmeniä, jopa yli sata euroa. Esimerkiksi nelihenkisen

perheen liput Muumimaailmaan maksavat 88 €, Jukuparkkiin 80 € ja Zoolandiaan 72 € (kesällä 2010). Muumimaailmassa ja Zoolandiassa alle 3-vuotiaat lapset ovat ilmaisia, Jukuparkissa tämä ikäraja on 4 vuotta. S-Etukortilla saa Muumimaailmassa kesä- ja elokuussa lipun hinnasta 2 €:n alennuksen ja Zoolandiassa 2 €:n alennus myönnetään koko kesän. Jos nämä alennukset huomioidaan esimerkkiperheen tapauksessa tarkoittaa se sitä, että Muumimaailman liput ovat Jukuparkin kanssa samanhintaisia (80 €) ja Zoolandian hinnat selkeästi (64 €) halvemmat.

Lippujen lisäksi perhe kuluttaa oheispalveluihin ja -tuotteisiin. Rahaa ruokailuun ja muihin ostoksiin kuluu helposti kymmeniä euroja. Kesällä 2010 tehdyn hintatasovertailun mukaan kaikissa kohteissa oheistuotteiden- ja palveluiden hinnat ovat kaupan hintoja korkeammat. Edullisin hintataso oli kuitenkin Zoolandiassa. Zoolandian asiakaskyselyn perusteella asiakkaat olivat tyytymättömmimpiä juuri tuotteiden hintatasoon, vaikka tämän vertailun perusteella Zoolandian hinnat olivat kilpailijoihin nähden kilpailukykyisiä.

Kaikilla kolmella yrityksellä tuotteiden hinnoittelu on samanlainen; ydintuote maksaa tietyn summan, ja sillä saa käyttöön kohteen palvelut yhdeksi päiväksi. Lisäksi kaikilla on tarjolla monenlaisia oheistuotteita mm. ravintolapalveluja ja tuotemyyntiä. Matkailuyritys pystyy harvoin kilpailemaan hinnalla, mutta kilpailijoiden hintatasoa seuraamalla on helpompi määritellä myös omaa tasoaan. Mikäli case-yrityksessä haluttaisiin tehdä hinnasta kilpailuetu, edellyttäisi se koko hinnoittelujärjestelmän uusimista. Ongelmana olisi kuitenkin se, että muut yritykset voisivat tehdä saman ja silloin etu katoaa.

4.7 Yhteistyön ja verkottumisen merkitys

Verkostoyhteistyöllä pienet palveluyritykset pystyvät tuottamaan eri tuotemoduuleja, joita yhdistämällä saadaan ostajalle monipuolisia ja helposti muunneltavia tuotepaketteja. Verkostoitumisen etuna on myös investointitarpeen madaltuminen. Muita yhteistyömuotoja ovat olleet tuotekehitys- sekä laatu- ja muu koulutus. Yksittäisen yrityksen kannalta edut liittyvät myös oman kilpailuaseman parantamiseen. Kustannuksia alentamalla

myynnille saadaan lisäresursseja. Verkostoitumisen lähtökohtana on molemminpuolinen taloudellinen hyöty. (Harju-Autti 2009a, 27)

Verkostoitumisen edut ovat pähkinänkuoressa seuraavat:

- Tuotteen arvo lisääntyy tuotemoduuleja yhdistämällä
- Tuotekehitys tehostuu ja nopeutuu
- Investointitarve kapasiteettiin madaltuu ja yhteiset ostoedut ovat hyödynnettävissä
- Henkilöstöresurssit tehokkaassa käytössä
- Tuotteiden markkinoille pääsy ja saatavuus paranevat
- Markkinointi tehostuu ja näkyvyys lisääntyy
- Erikoistuminen selkeyttää yrityksen aseman palveluketjussa
- Henkilöstön ja yrityksen ydinosaaminen syvenee
- Yhteisesti sovitun laadun tuottaminen ja valvonta antavat vakuuttavuutta markkinoilla
- Tieto ja osaaminen yhdistämällä edistetään uusien tuotteiden ja markkinapotentiaalien löytymistä (Harju-Autti 2009a, 18)

Muumimaaailma Oy:n tavoite on ollut vuosittain solmia 4+1 (mediasponsori) pääsponsoritason yhteistyökumppanuutta. Sopimusten sisältö on pääasiassa markkinointipainotteinen, mutta osan kanssa sopimukset on laajennettu sisältämään myös esim. alihankinta- ja tavarantoimitussopimuksia. Lisäksi Muumimaaailmalla on runsaasti yhteistyökumppaneita, alihankkijoita, tavarantoimittajia sekä matkailumarkkinointiyhteistyötä eri toimijoiden kanssa. (Muumimaaailma 2007, 12) Yrityksen sponsoreita/pääyhteistyökumppanit vuonna 2010 olivat Dr. Oetker, Sub Juniori ja S-ryhmä.

Jukuparkeissa panostetaan kaikkia hyödyttävään yhteistyöhön lähialueen hotellien ja muiden matkailuyrittäjien kanssa. Vitriini (2010) –lehdessä toimitusjohtaja Hellman toteaa, että ”Tuomme oheispalveluja alueen muille matkakohteille ja hotelleille. Aktiviteettien runsaus kasvattaa asiakkaiden viipymää”.

Zoolandia tekee markkinointiyhteistyötä S-ryhmän kanssa, ja sillä on lisäksi hotellipaketti Holiday Club Caribiaan. Lisäksi markkinointiyhteistyötä tehdään tavarantoimittajien, alueen muiden yrittäjien ja muiden alan toimijoiden kanssa.

4.8 Matkailuyritysten toimintatavat

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 21) mukaan ulkoisen kilpailukyvyyn, joita ovat lisäarvon tuottaminen ja perustehtävän mukaisesti toimiminen, rinnalle toiseksi toiminnan lähtökohdaksi nousee sisäisen toiminnan tehokkuus eli sisäinen suorituskky. Jotta yritys kykenee tuottamaan asiakkaan haluamaa lisäarvoa tehokkaasti, sen on kyettävä tuottamaan asiakkaan haluamaa lisäarvoa aikaansaavia tuotteita ja palveluja edullisemmin kuin mitä niistä ollaan valmiita maksamaan. Yrityksen johdon tulee Lohiveden ja Lindroosin mukaan aina päätöksenteossa asettaa ulkoinen kilpailukyky ja sisäinen suorituskky kaiken muun edelle. Lindroosin ja Lohiveden (2004, 23) mukaan yritysten pysyvinä ydinhaasteina ovat:

1. Kyky tuottaa asiakkaille sellaista *lisäarvoa*, josta nämä ovat valmiita maksamaan riittävän korvauksen.
2. Kyky toimia *kannattavasti* niin, että toiminnallista ylijäämää syntyy riittävästi.
3. Kyky edistää omistajien määrittämää *perustehtävää* siten, että yritysten yhteiskunnallinen olemassaolo on perusteltua.

Lindroos ja Lohivesi (2004, 24) toteavat, että organisaation keskeisin toiminnan sisältö muodostuu vastausten hakemisesta näihin ydinhaasteisiin. Vastauksia etsittäessä tulee kyetä tekemään valintoja ja ratkaisuja niitä edistävästä:

1. Visiosta ja strategiasta (eli toimintalinjoista)
2. Johtamisesta ja organisoinnista (eli ohjauksesta ja puitteista)
3. Resursseista ja toimintaprosesseista (eli edellytyksistä)
4. Osaamisesta ja tahdosta (eli taidoista ja halusta)

Muumimaailman eri liiketoiminta-alueita johdetaan keskitetyn organisaation kautta, sillä näin saavutetaan tehokkuutta ja yhteismitallisuutta. Organisaatio on

jaettu vastuu-alueisiin, joilla on nimetyt vastuulliset henkilöt. Päätöksentekoa on pyritty jakamaan ja suuret linjapäätökset tehdään pääasiassa tiimityönä. (Muumimaailma 2007, 12) Muumimaailmassa laaditaan toimintakaudelle päiväkohtaiset tavoitebudjetit (mm. kävijät, myynti, henkilöstö), jotka raportoidaan yrityksen johdolle päivittäin toimintakaudella. Henkilöstön tunti- ja palkkaseurannat raportoidaan kahden viikon välein. Lisäksi kuukausittainen kirjanpidon raportti toimii johtamisen apuna. (Muumimaailma 2007, 13)

Muumimaailma Oy toteuttaa vuosittain erilaisia asiakastyytyväisyyskyselyitä, joilla pyritään mittaamaan sekä yksittäisiä toimintaja että kokonaisuuden laatua, toimivuutta, asiakastyytyväisyyttä, asiakasprofiilia ym. tekijöitä. Lisäksi vuosittain pyritään toteuttamaan yksi opinnäytetyö tai pro gradu Muumimaailman tiimoilta. Ulkopuolisten suorittamista tutkimuksista seurataan mm. Taloustutkimuksen vuosittain tekemää vapaa-ajan keskusten vertailututkimusta. Eri oppilaitosten, viranomaisten ja muiden toimijoiden (Haagainstituutti, Tamk, TE-keskus, Turku Touring, MEK, kauppakamari) tutkimuksia ja raportteja seurataan ja niistä poimitaan omalle liiketoiminnalle merkittäviä tekijöitä tulevien kausien suunnittelun tueksi. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on aktiivista. Yhteyksiä pidetään yllä säännöllisen tiedotuksen keinoin ja mm. viranomaisten ja päättäjien kanssa järjestetään tapaamisia. Pääyhteistyökumppanit kokoontuvat kaksi kertaa vuodessa Business Club –tapaamisiin. (Muumimaailma 2007, 10)

Jukuparkissa toiminnan kehittäminen on jatkuvaa työtä. Kokonaisuutena toimintaa arvioidaan vuosittain ja kauden jälkeen tehdään yhteenveto, ja lisäksi asiakaspalaute tutkitaan tarkkaan. Jukuparkin toiminta perustuu tavallisia huvipuistoja enemmän omaan tekemiseen. Toimintamallissa korostuvat lisäksi kustannustehokkuus ja kevyt, joustava organisaatiomalli. Myös kulurakenne joustaa sään mukaan: huonolla säällä myyntipaikkoja pidetään vähemmän auki. (Vitriini 2010)

Case-yrityksen toimintatavat ovat hyvin samanlaisia Jukuparkin toimintatapojen kanssa. Yrittäjävetoinen organisaatio on joustava ja muutoksia toimintaan saadaan tehtyä hyvinkin nopeasti. Yhtäläisyyksiä löytyy kuitenkin myös

Muumimaailman kanssa; käytännön johtaminen hoidetaan keskitetysti ja eri toiminta-alueille on nimetty vastuuhenkilöt. Vastuuta on jaettu ja siitä syystä toiminta on joustavaa. Suurimmista linjauksista kuitenkin päätetään yhdessä. Tällainen toimintamalli on matkailukohteissa oletettavasti kaikista yleisin ja myös käytännössä toimivin kiireisen kesäsesongin aikana.

Myös yritysmuoto voi olla tapa erottautua muista. Perheyrityksessä omistajilla on kasvot ja tyypillisesti toimintaa ohjaavat vahvasti perheen arvot. Juuri arvot antavat perheyrityksille mahdollisuuden kilpailuetuun. ”Jokaisella perheyrityksellä on oma ainutlaatuinen historiansa ja jokaisen perheyrityksen takana on vahvoja persoonia vahvoine arvoineen. Jokainen perheyritys on siten omanlaisensa.” (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 75) Arvot kilpailuetuna edellyttävät jokaisen perheenjäsenen ja muun henkilökunnan vahvaa sitoutumista niihin.

Myös Troutin ja Hafrenin (2003, 152-153) mukaan ”perheyrityksenä pysyminen on tehokas tapa erottautua laumasta maailmassa, jossa suuret muuttuvat yhä suuremmiksi.” Heidän mukaansa ihmiset tuntuvat suhtautuvan myönteisemmin perheyhtiöihin ja uskovat niiden keskittyvän enemmän tuotteeseensa kuin suuret yhtiöt. Perheyrityksiä arvostetaan myös yhteiskunnallisesti enemmän, koska niiden edustajat ovat yleensä syntyneet paikkakunnalla. Troutin ja Hafrenin havaintojen mukaan perheyhtiöt myös kohtelevat työntekijöitään paremmin, lähes perheenjäseninä.

4.9 Yhteenvetoanalyysi

Case-yritys erottuu kilpailijoistaan erityisesti toimintakonseptinsa eli eläintarhan ja puuhapuiston yhdistelmällä. Yrityksen vahvuuksia ovat avainhenkilöiden korkea motivaatio ja ammattitaito, sijainti ja palvelujen monipuolisuus. Asiakkaat arvostavat kohteessa ennen kaikkea siisteyttä ja alueen väljyyttä. Yrityksen vahvuuksia ovat myös perheyrittäjäyys, suomalaisuus ja ympäristöarvot huomioiva toimintatapa. Viimeksi mainitut vaikuttavat arvoina olennaisesti yrityksen toimintatapaan, vaikka niitä ei olekaan erityisesti korostettu.

Heikkouksina merkittävimpiä ovat kausiluonteisuus ja etenkin talvikauden korkeat ylläpitokustannukset. Pienestä koosta johtuen case-yrityksen taloudelliset resurssit ovat niukat, mikä heikentää yrityksen kehittämismahdollisuuksia. Yrityksessä kaivattaisiin syvempää ja useammalle henkilölle jakautuvaa myynti-, markkinointi-, verkostoitumis- ja liiketaloudellista osaamista. Organisaatio on joustava, mutta uudistuminen on silti vaikeaa. Case-yrityksen tilat ja rakennukset ovat suunniteltu palvelemaan toimintaa tämänhetkisessä muodossa. Tästä syystä uudistuminen on hidasta ja kallista.

Case-yritys voisi tehdä tiiviimpää yhteistyötä mm. alueen hotellien ja laivayhtiöiden kanssa ja siten hyötyä alueen matkailullisesta vetovoimasta. Mahdollisuuksia löytyy myös sähköisessä markkinoinnissa, sosiaalisessa mediassa ja teknologian hyödyntämisessä. Jos rohkeutta ja kiinnostusta riittää, voisi kasvua hakea myös innovatiivisilla tuoteratkaisulla ja eri alojen yhteistyökumppanien avulla. Vaikka yritys sijaitseekin matkailullisesti hyvällä alueella, on sen saavutettavuudessa, esimerkiksi julkisissa liikenneyhteyksissä, vielä parantamisen varaa. Turku on vuonna 2011 Euroopan kulttuuripääkaupunki ja alueelle odotetaan kesällä paljon matkustajia, joista case-yrityskin voi päästä hyötymään.

Uhkatekijöinä voidaan pitää erilaisia eläinsairauksia, pandemioita ja ympäristömuutoksia. Vaikka taloudellinen taantuma nyt näyttääkin hellittävän ja alan odotetaan taas kasvavan, voi uusia, entistä syvempiä taantumia olla tulossa. Liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi myös yleinen hintataso ja verotus esim. tuotteissa, kuljetuksissa ja energian hinnoissa. Yritystoiminnan uhkana on myös kaikenlainen negatiivinen julkisuus, esimerkkinä ympäristövahinko tai onnettomuus. Mahdollisiin uhkiin tulisi varautua ennakolta mahdollisimman hyvin.

Taulukko 1. Case-yrityksen kilpailukyvyyn yhteenvedoanalyysi

| Vahvuudet | Heikkoudet |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • erottuu muista kohteista • avainhenkilöstön sitoutuneisuus • sijainti • siisteys, väljyys • monipuoliset palvelut • kehitysmuotoisuus, joustavuus • (perhe)yritystäjyys • suomalaisuus | <ul style="list-style-type: none"> • tunnettuus • lyhyt toimintakausi • sääolosuhteiden vaikutus • korkeat ylläpitokustannukset • rajalliset taloudelliset resurssit • osaaminen (markkinointi, myynti, yhteistyö) • pieni koko • uudistaminen hidasta ja kallista |
| Mahdollisuudet | Uhat |
| <ul style="list-style-type: none"> • tuotekehitys, innovatiivisuus • sesongin pidentäminen • alueen vetovoimaisuuden hyödyntäminen • lisärakennusoikeus • verkostot, yhteistyö • teknologian hyödyntäminen, sosiaaliset verkostot • ympäristömyönteinen imago • saavutettavuus | <ul style="list-style-type: none"> • pandemiat • taloudellinen taantuma • kilpailun kiristymisen • ympäristömuutokset ja luonnonkatastrofit, saastuminen • kustannusten kohoaminen • negatiivinen julkisuus esim. onnettomuus |

4.10 Strategisten valintojen tekeminen

Kilpailuetujen pohjalta voidaan luoda yrityksen kilpailustrategia. Ennen strategian luontia on vielä selvitettävä millaiseksi yrityksen toimintaympäristö on kehittymässä, mitä yritys haluaa tulevaisuudessa olla (visio) ja millaisin keinoin tämä saavutetaan. Case-yrityksen mahdollisina kilpailuetuina voidaan pitää:

- kilpailijoista erottuva toimintamalli eli eläintarhan ja puuhapuiston ainutlaatuinen yhdistelmä
- organisaation joustavuus, perheyrittäjäjyys
- alueen väljyys, ruuhkattomuus

- monipuoliset palvelut mm. majoituspalvelut
- henkilöstö
- ympäristöystävällisyys
- suomalaisuus

Yrityksen nykyistä strategiaa tulee tarkastella kriittisesti. Strategiatyössä on huomioitava käytössä olevat resurssit. Markkinoilla ja toimialalla tapahtuneiden muutosten myötä kilpailutilanne on muuttunut voimakkaasti viime vuosina. Alueelle on tullut uusia kilpailijoita ja samanaikaisesti taloudellinen taantuma on vähentänyt käyntikohteiden tuloja.

Laadittavassa kilpailustrategiassa tulee keskittyä kotimaan markkinoihin ja kesämatkailuun. Ulkomaisille markkinoille yritys voi mennä markkinointiyhteistyön kautta esimerkiksi Turku Touringin mukana. Ympärivuotinen toiminta on taloudellisesti toivottavaa, ja siksi kasvua tulee tavoitella myös talvikauden yritys- ja tilauspuolen palveluista. Strategisia valintoja tehtäessä tulee huomioida mahdolliset riskit ja käytettävissä olevat resurssit. Riskejä pitää harkita tarkasti ja huolehtia siitä, että perustoimintaa ei missään vaiheessa vaaranneta. Toiminnan tulee olla kannattavaa, mikä edellyttää suunnitelmallisuutta, taloudellista laskelmia, resurssien oikeaa kohdentamista ja lisäksi pitää osata hinnoitella oikein.

Porterin erilaistamisstrategian (Stähle ym. 2002, 22) mukaisesti case-yrityksen tulee erottua niistä kilpailijoista joihin sitä ensisijaisesti verrataan. Case-yritys ja sen kilpailijat, Muumimaailma ja Jukupark, kilpailevat samoista asiakkaista, mutta ovat kuitenkin kaikki selkeästi erilaisia kohteita. Case-yrityksessä tehtyjen havaintojen perusteella useat perheet vierailevatkin useammassa kuin yhdessä näistä kohteista. Asiakkaiden on myös vaikeampi tehdä suoraa vertailua kohteiden välillä, jos ne ovat erilaisia.

Erilaistaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailueduista. Erilaistaminen perustuu asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja odotusten toteuttamiseen, toisin sanoen case-yrityksen toiminnan tulee olla asiakaslähtöistä. Treacyn ja

Wierseman asiakaslähtöisen strategiamallin (Kaplan & Norton 2002, 96-97) mukaan yrityksen on luotava asiakkaaseen läheinen suhde ja tunnettava ne ihmiset, joille se myy. Asiakaslähtöisen toimintamallin (Lindroos & Lohivesi 2004, 113-114) erityispiirre on asiakkaan jatkuva mukanaolo kaikessa toiminnassa ja asiakkaan kokemus henkilökohtaisesta palvelusta. Case-yrityksen organisaatiomalli on joustava, mikä onkin asiakaslähtöisen toiminnan edellytys. Lindroos ja Lohivesi (2004, 116-117) puhuvat hygieni- ja erottavista tekijöistä: hygieniatekijät määrittävät minimitason ja erottavat tekijät synnyttävät kilpailuetua. Case-yrityksessä tulisikin pohtia ja listata näitä tekijöitä ja etsiä ne erottavat tekijät joiden avulla kilpailuetua voidaan asiakaspalvelussa saavuttaa.

Laadukas palvelu on tämän päivän kilpailussa lähtötaso, kilpailueduksi se muuttuu vasta, kun asiakas kokee sen poikkeuksellisen hyväksi, tai se ylittää hänen odotuksensa. Tämä edellyttää yksilöllisten tarpeiden tunnistamista.

Matkailualalla sesongin lyhyt kesto ja siitä johtuva kiire asettaa omat haasteensa. Asiakaslähtöisessä yrityksessä asiakkaat otetaan mukaan päätöksentekoon ja sen tuloksena myös asiakasuskollisuus lisääntyy. Jotta yrityksestä saadaan asiakaslähtöinen, on ajattelutapa otettava lähtökohdaksi kaikkeen toimintaan tuotekehityksestä johtamiseen. Case-yrityksessä tulee harkita myös laatujärjestelmien käyttöönottoa. Laatu on olennainen osa asiakaspalvelua, mutta se tulee mieltää myös olennaisena osana koko yritystoimintaa. Tulevaisuudessa laatu voi muodostua yrityksen koko kilpailukyvyn perustaksi. Matkailualan laatujärjestelmiä yrityksille tarjoaa mm. MEK, josta voi saada apua laatu prosessien käynnistämiseen. Asiakaspalvelun kehittämiseen tai tuotekehitykseen apua voi saada laajentamalla yhteistyötä alueen matkailualan koulutusta järjestävien oppilaitosten ja maakunnallisten kehittämiskeskusten kanssa.

Asiakaslähtöistä toimintaa toteuttamaan tarvitaan osaavaa henkilökuntaa. Case-yrityksessä tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilökunnan osaamiseen, sitouttamiseen ja hyvinvointiin.

Verkostoituminen on keskeinen tekijä kaikissa kilpailustrategioissa. Verkostot ja verkostoituminen voivat olla yrityksen kilpailuetuja ja siihen voidaan perustaa myös kilpailustrategia. Strategiaa määriteltäessä tulee pohtia, missä toiminnan alueilla kilpailua aidosti käydään, ja missä voidaan tehdä yhteistyötä jopa kilpailijoiden kanssa. Perinteisesti matkailualalla kilpailijat tekevät yhteistyötä etenkin markkinoinnissa. Markkinointiyhteistyöllä yritys tavoittaa kohtuullisin kustannuksin asiakkaita, joita muuten ei ehkä tavoitettasi lainkaan. Verkostoitumalla muiden yritysten kanssa case-yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen uudenlaisia tuotteita ja palveluja, markkinointiyhteistyöllä voidaan tavoittaa enemmän ihmisiä ja viranomaisien, kuntien sekä muiden matkailutoimijoiden kautta saavutetaan mm. laajemmat jakeluverkostot. Verkostoitumalla päästään myös mukaan erilaisiin kehittymishankkeisiin ja sitä kautta voidaan saada tukea kehitystyöhön. Luovuudella, rohkeudella ja sopivilla yhteistyökumppaneilla saattaisi jopa syntyä aivan uudenlaisia, innovatiivisia kilpailuetuja.

Kilpailuetu voi perustua myös yritysmuotoon ja arvoihin. Perheyrittäjäyys voi olla case-yrityksen kilpailuetu. Perhearvojen korostaminen on luonnollisesti yksi Zoolandian arvoista, ja se näkyy myös mm. sloganissa ”kaikki yhtä suurta eläinperhettä”. Case-yrityksen profiili voisi perustua perheeseen, eläimiin ja omatoimiseen tekemiseen. Perhekeskeisyyden lisäksi yrityksen toiminnassa vaikuttavat voimakkaasti suomalaisuus ja ympäristöarvot. Ulkomaisten sijoittajien mukaantulo alalle on lisännyt kotimaisuuden arvostusta. Suomalaisuus ja ympäristönäkökulmat voivat olla case-yrityksen ohjaavia arvoja, jotka saadetaan asiakkaille näkyviksi mm. keskittymällä suomalaisiin eläinlajeihin, suosimalla lähiruokaa ja suomalaisia tuotteita, kierrättämällä sekä energiaratkaisuilla. Suomalaisuudella ja vihreillä arvoilla on myös markkinoinnillista arvoa, ja ne vaikuttavat positiivisesti yrityksen imagoon.

Tulevaisuudessa turvallisuuden merkitys korostuu matkakohteen valinnassa, ja yleisesti kotimaan matkailu koetaan turvalliseksi. Myös ulkomaalaiset matkailijat mieltävät Suomen turvalliseksi matkakohteeksi. Case-yrityksessä turvallisuus on, ja sen on jatkossakin oltava yksi toiminnan lähtökohdista.

Markkinoinnissa on huomioitava, että tulevaisuudessa markkinat segmentoituvat voimakkaasti ja siksi markkinointi on kohdennettava entistä huolellisemmin. Sosiaalisen median hyödyntäminen on yksi keino tavoittaa kohderyhmät tehokkaasti, mutta muitakaan kanavia ei saa unohtaa. Aktiivinen markkinointi ja mainonta on edellytys matkailullisen vetovoimaisuuden saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Varsinais-Suomen alueella yrityksen tärkein yhteistyökumppani markkinoinnissa on Turku Touring, joka koordinoi ja linjaa koko alueen markkinointiyhteistyötä. Lisäksi Turku Touringilla on myös merkittävä jakeluverkosto.

Case-yrityksen visio vuodelle 2016 voidaan kuvata seuraavasti:

”Zoolandia on vuonna 2016 merkittävä ja kiinnostava varsinaissuomalainen perhematkailukohde; se tarjoaa monipuolisia palveluja ja kehittää uusia, suomalaisuuteen perustuvia tuotteita innovatiivisesti, asiakasta kunnellen ja kestävän matkailun periaatteiden mukaisesti.”

Strategian johtavia arvoja olisivat tuolloin:

- Asiakaslähtöisyys
- Perhekeskeisyys
- Suomalaisuus
- Ympäristöarvot
- Innovatiivisuus

Näiden arvojen pohjalta yrityksen johdon tulee rakentaa kilpailustrategia eli keino, joilla visio saadaan toteutumaan.

5 YHTEENVETO

Matkailualalla myydään asiakkaille mielikuvia ja niihin liittyviä palveluja. Nykyajan kuluttaja on hinta- ja laatu tietoinen, toisaalta myös ympäristöarvot ja eettisyys nousevat useasti esille. Matkailuun käytetään paljon rahaa ja kuluttajat odottavat saavansa rahoilleen riittävästi vastiketta. Kotimaanmarkkinoilla on tärkeää, että matkailuyritys uudistuu jatkuvasti. Kilpailu alalla on kovaa ja siitä

syystä matkailuyritysten tulee olla koko ajan valppaana ympäristön muutoksiin. Case-yrityksen asiakkaat ovat suurimmaksi osaksi sellaisia, jotka ovat jo aiemmin siellä vierailleet. Tästä syystä ehkä yleisin kysytty kysymys onkin 'Mitä uutta teillä on tänä vuonna?' Asiakkaat ovat tottuneet, että yritys tarjoaa joka vuosi jotain uutta ja uudistaa palvelujaan ajanmukaisesti. Jatkuva uudistuminen on case-yrityksen kilpailukyvn kannalta erittäin tärkeää.

Case-yrityksen lähivuosien tavoitteena on lisätä kohteen vetovoimaisuutta ja siten kasvattaa kävijämäärää ja taloudellista kannattavuutta. Yrityksen nykyinen strategia on toimiva, mutta suurta kasvua asiakasmääriin sillä ei saavuteta. Toiminnan jatkuminen nykyisellään on kuitenkin todennäköisesti turvattua, kunhan kulut jatkossakin pidetään kurissa. Case-yrityksen tavoittelema kasvu edellyttää uusia strategisia linjauksia ja toimintatapojen uudistuksia.

Eläintarhan ja puuhapuiston yhdistelmä on case-yrityksen tärkein kilpailuetu ja selkein kilpailijoista erottava tekijä. Eläintarhan ylläpito on kuitenkin taloudellisesti suuri haaste, eläintarhatoiminta sinällään ei ole Suomessa kannattavaa liiketoimintaa. Pelkkään eläintarhatoimintaan keskittyminen vaatii yleensä jonkun muun tahon, esim. kunnan, taloudellista tukea. Case-yritys on Suomen ainut yksityisomistuksessa oleva eläintarha. Eläintarhan merkitys on toiminnassa suuri, mutta sen laajuutta tulee tarkkaan miettiä. Eläintarhan kasvattaminen nykyisestä todennäköisesti lisäisi kuluja niin paljon, ettei niitä saada katettua vaikka kävijämäärä kasvaisikin.

Viime vuosina matkailun käyntikohteista parhaiten kilpailussa ovat pärjänneet huvi- ja teemapuistot, ja uusia kohteita on perustettu. Alalla on selvästi kysyntää. Puuhapuistotoiminnan kasvattaminen edellyttää uusia investointeja, mutta todennäköisesti investoinnit myös lisäävät kohteen vetovoimaisuutta. Puuhapuiston etuna on ettei siitä synny merkittäviä kuluja, huoltoa lukuunottamatta, sesongin ulkopuolella.

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten luotettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia

tuloksia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius (pätevyys). Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 1997, 231) Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliaabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Kuitenkin kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollain tavalla arvioida, vaikka mainittuja termejä ei haluttaisikaan käyttää. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 1997, 232-233)

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei voi myöskään sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tietäjä, ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Voimme saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus) väittämiä. (Hirsjärvi ym. 1997, 161)

Asiakastyytyväisyys 2010 -kyselylomake tulostettiin case-yrityksen aluekartan kääntöpuolelle, ja se oli jaossa koko kesäkauden 2010 ajan. Kyselyä jaettiin lipunmyynnissä, se oli kaikkien asiakkaiden saatavilla ja sitä myös tarjottiin jokaiselle seurueelle. Yhteensä kyselylomakkeita jaettiin yli 6 500 kpl. Tähän nähden otos (114 kpl) on pieni. Lomakkeiden lisäksi palautetta muuta kautta saatiin 54 kpl. Asiakaskyselyiden yleisyys vaikuttaa vastausinnokkuuteen, ja siitä syystä nykypäivänä kynään tartutaan helpommin vain ääripäissä; kun ollaan erittäin tyytyväisiä tai vastaavasti kovin pettyneitä. Pienestä otoksesta huolimatta saadut vastaukset vastasivat etukäteisodotuksia ja olivat hyvin samansuuntaisia aiempien vuosien asiakaspalautteiden ja asiakastyytyväisyystutkimusten kanssa. Lisäksi henkilökunnan mielestä

tuloksissa ei ollut yllätyksiä. Näin ollen saatuja tuloksia voidaan pitää varsin luotettavina.

Kilpailijoita koskevaa materiaalia ei ollut helppo kaikilta osin saada. Kilpailijoista esitetyt tiedot perustuvat kyseisten yritysten Internetissä julkaisemiin tietoihin ja opinnäytetyön tekijän havaintoihin yrityksistä.

Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta oli tarjolla runsaasti ja samat tiedot toistuivat useissa eri lähteissä. Tästä syystä kerättyä tieto voidaan pitää luotettavana.

Jatkotutkimuksena suositellaan markkina- ja toiminta-analyysien tekoa niiltä osin, kun case-yrityksen johto katsoo tarpeelliseksi kilpailustrategian muodostamista varten. Asiakastyytyväisyyttä voidaan nyt tehdyn (ja myöhemmin uusittavan) asiakastyytyväisyyskyselyn lisäksi mitata esimerkiksi haastattelulla tai Internetissä. Näin saadaan tarkempi kuva asiakkaiden toiveista ja odotuksista. Asiakaspalautteen lisäksi myös henkilöstöltä tulee kerätä säännöllisesti palautetta. Jatkuvaa palautetta saadaan kerättyä mm. kehityskeskusteluista, haastattelemalla poislähteviä ja perehdytysohjelman yhteydessä. Taloudelliset tunnusluvut tulee myös analysoida tarkasti ennen päätösten tekoa. Yhtä tärkeää kuin palautteen kerääminen on myös sen hyödyntäminen. Keräämisen tulee olla systemaattista ja tulosten näkyä käytännön toimissa. Tiedon systemaattinen kerääminen ja analysointi helpottaa toiminnan suunnittelua pitkällä aikavälillä.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Collins, J. 2001. Hyvästä paras. Miksi toiset yritykset menestyvät ja toiset eivät? Suom. Tillman, M. Helsinki: Kauppakaari/ Talentum Medi Oy.

Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010. Perheyritys on enemmän. Helsinki: WSOYpro Oy.

Haataja, M. 2005. Kilpailukykymallien arviointi tietointensiivisten palveluyritysten näkökulmasta. Kirjallisuusselvitys ja käsiteanalyttinen tutkimus. E-business Research Center. Research Reports 17. Tampere: Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA).

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint Oy.

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Kauppakaari/ Talentum Media Oy.

Harju-Autti, A. 2009a. Matkailun ohjelmalvelut. Toimialaraportti 8/2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla <http://www.temtoimialapalvelu.fi/>

Harju-Autti, A. 2009b. Matkailun yleisosa. Toimialaraportti 9/2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: <http://www.temtoimialapalvelu.fi/>

Harju-Autti, A. 2010. Matkailun yleisosa. Toimialaraportti 9/2010. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: <http://www.temtoimialapalvelu.fi/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Järventausta, H., Moisala, M. & Toivakka, S. 1999. Tutkimalla oppii. Tutkimuksenteko-opas. Porvoo: Werner Söderström Oyj.

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Helsinki: Tietosanoma Oy.

- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R.S & Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaproessin toteutus. Suom. Heinämäki, M. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Likitalo, H., Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät. Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Liuksila, T. 2010. Matkailun ohjelmalvelut. Toimialaraportti 10/2010. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: [http://www. temtoimialapalvelu.fi/](http://www.temtoimialapalvelu.fi/)
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Malinen, P. & Barsk, K. 2004. Arvonmuodostus innovaatiotoiminnassa - arvottaminen ja optioajattelu. Teknologiateollisuuden julkaisuja 14/2003. Helsinki: Painopörssi Oy.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia - sarja 4. Helsinki: Methelp International Ky.
- Muumimailma Oy. 2007. Yhteiskuntavastuuraaportti 1.1.-31.12.2007. Saatavilla: <http://www.muumimailma.fi/files/files/pdf/yhteiskuntavastuuraaportti2007.pdf>
- Porter, M. E. 1991. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Suom. Tillman, M. Espoo: Weilin+Göös.
- Rissanen, T. 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä.Yrittäjän käsikirja 2005. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Stähle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J. & Virkkunen, V. 2002. Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Trout, J. & Hafren, G. 2003. Erilaistu tai kuole. Selviytyminen tappavan kilpailun aikakautena. Suom. Hyrkäs, S. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.

Varsinais-Suomen liitto & Turku Touring. 2005. Varsinais-Suomen matkailuelinkeinon kehittäminen. Strategiset valinnat 2005-2011. Saatavilla: <http://www.update.te-keskus.fi/Public/download.aspx?ID=12265&GUID=%7BC1F7D7A3-A1DD-47F5-9869-2F78C7A4B587%7D>.

Varsinais-Suomen liitto. 2009. Varsinais-Suomen matkailuyhteistyö ja matkailun kehitys vuosina 1998-2008. Turku: Varsinais-Suomen liitto. Saatavilla: <http://www.varsinais-suomi.fi/images/tiedostot/Tietopankki/Julkaisut/v-smatkailuyhteistyjamatkailunkehitys1998-2008.pdf>

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys. Yksitoista askelta menestykseen. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Virtanen, E., Vesterinen, N. & Ahonen M. 2006. Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma vuosille 2007-2013. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 21/2006. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavilla: [http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/3D61DB118241A034C22571800022FEC4/\\$file/jul21elo_2006_netti.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/3D61DB118241A034C22571800022FEC4/$file/jul21elo_2006_netti.pdf)

Sähköiset lähteet:

Isokangas, J. 2003. Porterin kilpailukenttämalli. <http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimonenji/VirtAMK/johdanto3.html>. [Viitattu 4.11.2010]

Muumimaaailma. 2010. <http://www.muumimaaailma.fi/>. [Viitattu 7.11.2010]

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere:

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja).
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html. [Viitattu 4.11.2010]

Vitriini 3/2010. Matkailu- ja Ravintolapalvelut (MaRa) ammattilehti.
http://www.mara.fi/files/vit_10_3_20_23.pdf. [Viitattu 21.11.2010]

Tilastokeskus. 2010. Uudenmaan ja Pirkanmaan väestönkasvu hidastu tammi-syyskuussa 2010. http://www.stat.fi/til/vamuu/2010/43/vamuu_2010_43_2010-10-28_tie_001_fi.html. [Viitattu 7.11.2010]

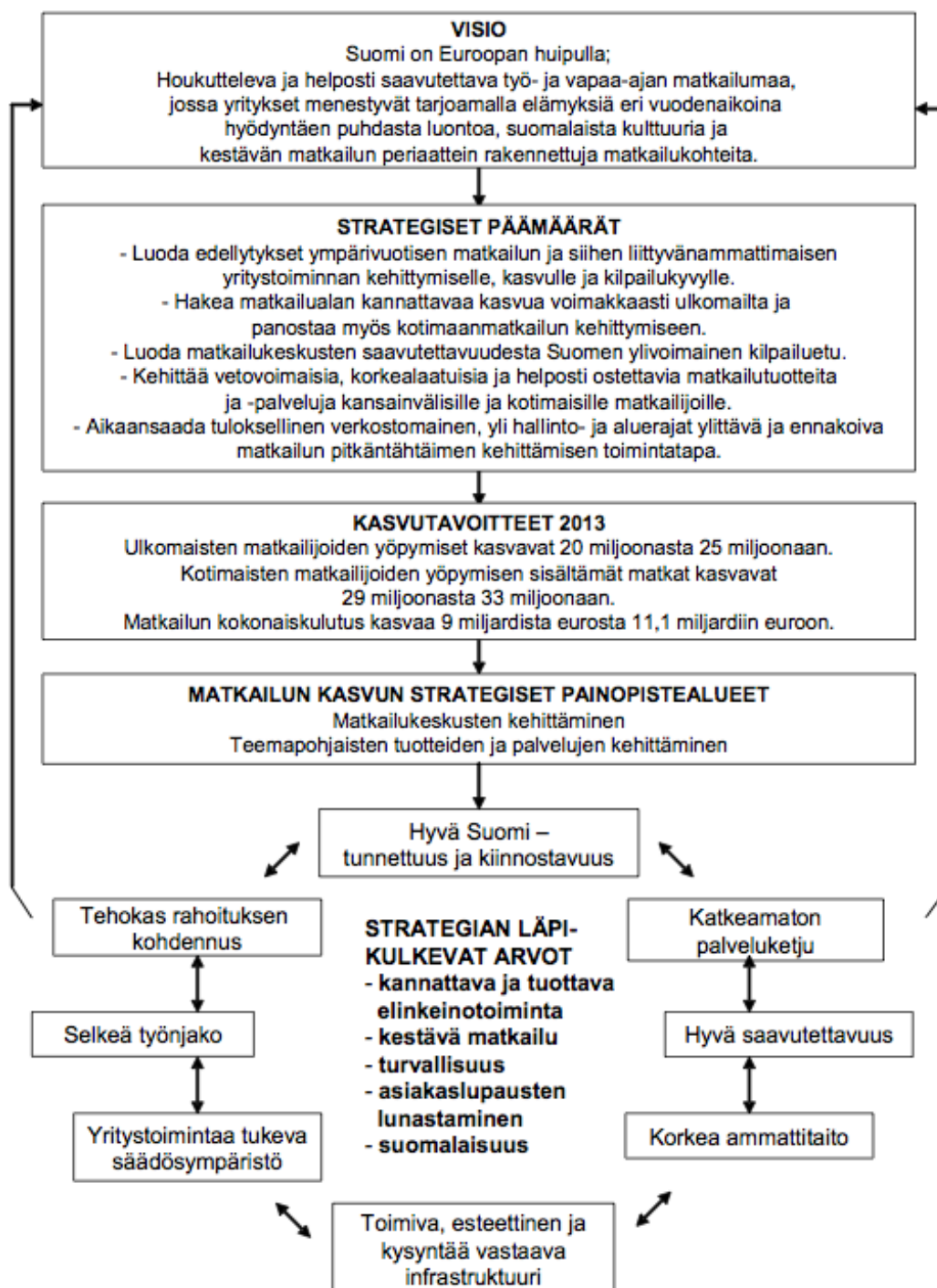
Turku Touring. 2010. Varsinais-Suomen matkailun tunnuslukuja 2009.
<http://www.turku.fi/public/download.aspx?ID=102839&GUID={6529BA28-B077-4DFA-978C-B267FE3D2944}>. [Viitattu. 20.3.2010]

YLE Uutiset 18.8.2010. Huvipuistojen kävijämäärät romahtivat.
http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2010/08/huvipuistojen_kavijamaarat_romahtivat_-_helle_houkutteli_vesipuistoihin_1913524.html. [Viitattu 3.11.2010]

YLE Turku 2.6.2010. Jukupark tavoittelee 90 000 kävijää.
http://yle.fi/alueet/turku/2010/06/jukupark_tavoittelee_90_000_kavijaa_1730381.html. [Viitattu 7.11.2010]

SUOMEN MATKAILUSTRATEGIA

Liite 1



Virtanen, Vesterinen & Ahonen 2006

ASIAKASTYYTYVÄISYYS 2010 -kyselylomake

Liite 2

Kuinka onnistuimme? Anna palautetta jotta voimme kehittää palvelujamme.

1. Vastaajan sukupuoli: ☐ Nainen ☐ Mies
2. Vastaajan ikä:
☐ alle 18-vuotias ☐ 19-29 vuotta ☐ 30-39 vuotta
☐ 40-49 vuotta ☐ 50-59 vuotta ☐ yli 60 vuotta
3. Seurueeseen tänään kuuluu _____ aikuista ja _____ lasta. Lasten iät: _____
4. Asuinalueeni: ☐ Länsi-Suomi ☐ Etelä-Suomi
☐ Itä-Suomi ☐ Keski-Suomi ☐ Pohjois-Suomi
5. Mistä saitte tietoa Zoolandiasta? Voit rastittaa useamman vaihtoehdon.
☐ Internet ☐ Lehdet ☐ Televisio
☐ Matkatoimisto/esitteet ☐ Aikaisempi käynti ☐ Muu, mikä _____
6. Millaisen arvosanan antaisit palveluillemme? Rastita sopiva vaihtoehto.

| | Erittäin hyvä | Melko hyvä | Melko huono | Erittäin huono | En osaa sanoa |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Eläinaitausten siisteys | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eläinten lajimäärä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Puuhapuiston laitetarjonta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Laitteiden turvallisuus ja kunto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ruokapalvelujen tarjonta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Majoituspalvelujen tarjonta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Matkamuistomyymälöiden tarjonta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| WC- ja lastenhoitotilat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alueen yleinen siisteys | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilökunnan palvelualttius | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Opasteet alueella ja kartta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pääsymaksun hinta-laatusuhde | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tuotteiden hintataso | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yleisarvosana vierailulle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Sana on vapaa, otamme vastaan niin risut kuin ruusutkin!

Kiitos avustasi, palautteen voit jättää henkilökunnalle tai lahjatalon palautelaatikkoon.